

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI LMX (*Leader-Member
Exchange*) DILIHAT DARI ASPEK GENDER**

Program Doktor Ilmu Ekonomi



**Oleh:
Alifah Widya R
13931021**

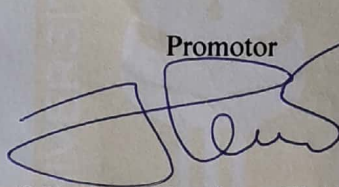
**PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

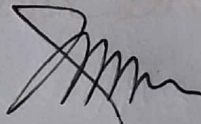
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



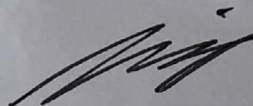
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Rabu tanggal 29 Desember 2021 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: **Alifah Widya Rachmawati, SE., MM.**

No. Mhs. :13931021

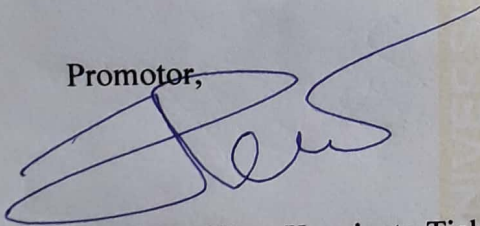
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI LMX (Leader-Member Exchange) DILIHAT DARI ASPEK GENDER**

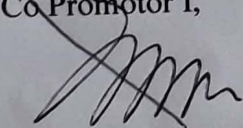
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,



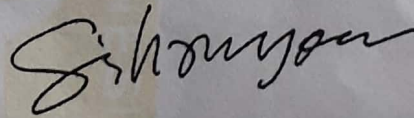
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II,



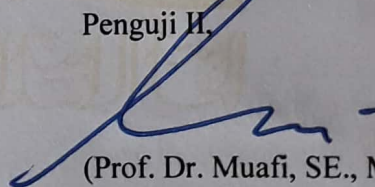
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



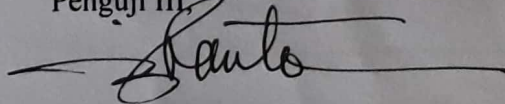
(Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)



PERNYATAAN

Dengan ini saya,

Nama : Alifah Widya Rachmawati

No. Mahasiswa : 13931021

Angkatan : 20

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, 30 Desember 2021

Yang membuat pernyataan,



(Alifah Widya Rachmawati)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang diberikan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Tim promotor, Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM., (Promotor), Dr. Zainal Mustafa EQ., MM., (Co Promotor 1) dan Dr. Wisnu Prajogo, MBA., (Co Promotor 2), yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan dan penyusunan disertasi ini;
2. Kedua orang tua penulis, Bapak H. Agus Iskandar, SE., dan ibu Hj. Retno Herlina serta mertua alm. Bapak Soetiarto Tjitro Soemarto, MM., dan almh. Ibu Dr. Drg. Hj. Farida M.Sc., yang selalu memberikan doa dan semangat dalam menyelesaikan studi;
3. Yang tersayang pendamping hidup Ananda, M.M., yang selalu meberikan *support* dan memotivasi dalam menyelesaikan studi;
4. Tim penguji Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd., Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D., dan Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.,
5. Seluruh rekan-rekan angkatan 20 Universitas Islam Indonesia dan seperjuangan yang memotivasi penulis;
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan disertasi.

Semoga semua kebaikan Bapak/Ibu/Sdr(i) menjadi amal ibadah dan akan selalu diberikan keberkahan dan keberuntungan dunia dan akhirat.

Aamiin.

The Effect of Organizational Justice on Employee Performance Mediated by LMX (Leader-Member Exchange) Viewed from the Aspect of Gender

Abstract

Objective: This article aimed to examine the mediating role of Leader-Member Exchange (LMX) in the relationship between organizational justice and employee performance in terms of gender in MLTs (Medical Laboratory Technologist).

Methodology: The population of this study was 390 MLTs, and the sample used was 191 people in type C hospitals in D.I. Yogyakarta and Central Java. The data were collected using questionnaires given to employees and leaders. The employees were given organizational justice and LMX questionnaires, while the leaders were given questionnaires of employee performance; this was to eliminate single-source bias. Meanwhile, the results of this study were processed using the Structural Equation Model (SEM).

Originality: The gender aspect has an essential role in the relationship between organizational justice and employee performance, even when mediated by LMX. Until now, there had been no research focusing on this aspect, especially the literature on the relationship between organizational justice and employee performance, so this article emphasized originality on the gender aspect.

Results: Based on the full model and gender, the results of this research were: *First*, the results of the research as a whole (full model) showed that distributive justice, interpersonal justice, and informational justice did not have a significant positive effect on employee performance, while procedural justice had a significant positive effect. Distributive justice and procedural justice had a significant positive effect on LMX, while interpersonal and informational justice variables had no significant positive effect. In addition, the variable of LMX mediation had a significant positive effect on the relationship between distributive justice and procedural justice on employee performance. *Second*, the findings based on gender (male and female) showed that organizational justice (distributive, procedural, interpersonal, and informational) had no significant effect on employee performance. Distributive justice and procedural justice significantly affected LMX, but informational justice did not have a significant effect. In the male gender, interpersonal justice significantly affected LMX, but the female gender had no significant effect. LMX mediated distributive, procedural, and interpersonal justice on employee performance in the male gender and did not mediate the relationship between informational justice and employee performance. While in the female gender, LMX mediated between distributive and procedural justice on employee performance, but LMX did not mediate interpersonal and informational justice.

Keywords: distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice, Leader-Member Exchange (LMX), employee performance, gender

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi LMX (*Leader-Member Exchange*) dilihat dari aspek Gender

Abstrak

Tujuan: Artikel ini bertujuan untuk menguji peran mediasi *Leader-Member Exchange* (LMX) hubungan antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan dilihat dari aspek gender pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik).

Metodologi: Populasi dalam penelitian ini sebanyak 390 dan sampel yang digunakan sebanyak 191 ATLM pada rumah sakit tipe C di wilayah D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diberikan pada karyawan dan pimpinan. Karyawan diberikan kuesioner keadilan organisasional dan LMX, sedangkan pimpinan diberikan kuesioner kinerja karyawan, hal ini untuk menghilangkan *single source bias*. Sedangkan hasil penelitian ini diolah menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Originalitas: Aspek gender memiliki peran penting dalam hubungan antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan bahkan ketika dimediasi LMX, dan sampai saat ini belum ada penelitian yang berfokus pada aspek gender tersebut khususnya berkaitan dengan literatur hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan, sehingga artikel ini memiliki originalitas penekanan pada aspek gender.

Hasil: Terdapat hasil penelitian yaitu berdasarkan full model dan gender. Pertama, hasil penelitian secara keseluruhan (full model) menunjukkan keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap LMX, sedangkan variabel keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap LMX. Variabel mediasi LMX memiliki pengaruh positif signifikan antara keadilan distributif, prosedural terhadap kinerja karyawan. Kedua, hasil penelitian berdasarkan gender (laki-laki dan perempuan) menunjukkan keadilan organisasional (distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap LMX, namun keadilan informasional tidak memiliki pengaruh signifikan. Pada gender laki-laki, keadilan interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap LMX, namun gender wanita tidak memiliki pengaruh yang signifikan. LMX memediasi antara keadilan distributif, prosedural dan interpersonal terhadap kinerja karyawan pada gender laki-laki dan tidak memediasi hubungan keadilan informasional dan kinerja karyawan. Sedangkan gender wanita, LMX memediasi antara keadilan distributif dan prosedural terhadap

kinerja karyawan namun keadilan interpersonal dan informasional terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi LMX.

Kata kunci: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, *Leader-Member Exchange* (LMX), kinerja karyawan, gender

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	i
Pernyataan	ii
Ucapan Terimakasih	iv
<i>Abstract</i>	vi
Abstrak	viii
Daftar Isi	x
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	20
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	24
1.4. Tujuan Penelitian	25
1.5. Kontribusi Penelitian	26
1.5.1. Kontribusi Teori.....	26
1.5.2. Kontribusi Praktisi	27
1.6. Originalitas Penelitian.....	27
BAB II: TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	30
2.1. <i>Social Exchange Theory</i>	30
2.2. Teori <i>Equity</i>	33
2.3. Teori <i>Fairness</i>	34
2.4. Keadilan Organisasional	36
2.4.1. Keadilan Distributif	40
2.4.2. Keadilan Prosedural	42
2.4.3. Keadilan Interaksional	44
2.5. Kinerja.....	46
2.5.1. Kinerja Karyawan	48
2.5.2. Dimensi Kinerja Karyawan.....	50
2.6. <i>Leader-Member Exchange</i>	56
2.7. Hipotesis Penelitian	61

2.7.1. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan	61
2.7.2. <i>Leader-Member Exchange</i> dan Kinerja Karyawan	71
2.7.3. Keadilan Organisasional dan <i>Leader-Member Exchange</i>	77
2.7.4. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi <i>Leader-Member Exchange</i>	89
BAB III: METODE PENELITIAN.....	100
3.1. Desain Penelitian	100
3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	101
3.2.1. Variabel Eksogen	101
3.2.2. Variabel Endogen.....	101
3.2.3. Definisi Operasional untuk Variabel.....	101
3.3. Unit Analisis	104
3.3.1. Populasi.....	104
3.3.2. Sampel dan Teknik Penentuan Sampling	105
3.4. Metode Pengumpulan Data	107
3.5. Rancangan Analisis Data	110
3.5.1. Analisis Data Deskriptif.....	110
3.5.2. Analisis Data Inferensial	111
1. Uji Kecocokan Model Struktural.....	111
2. Uji <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	114
3. Uji Hipotesis.....	115
4. Uji Asumsi untuk SEM	116
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	118
4.1. Gambaran Umum Responden	119
4.1.1. Rincian Penyebaran Kuesioner	119
4.2. Analisa Deskriptif	120
4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	120
4.2.2. Responden Berdasarkan Usia.....	121
4.2.3. Responden Berdasarkan Lokasi Rumah Sakit	122
4.2.4. Responden Berdasarkan Kendala Utama Dalam Usaha	122

4.2.5. Analisa Deskriptif Variabel Penelitian	126
4.3. Analisis Inferensial	131
4.3.1. Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)	131
1. Uji CFA Full Model	132
2. Uji CFA Full Model Laki-Laki dan Wanita	133
4.3.2. Uji Reliabilitas	134
1. Uji Reliabilitas Full Model	134
2. Uji Reliabilitas Full Model Laki-laki	135
3. Uji Reliabilitas Full Model Wanita	136
4.3.3. Uji Asumsi SEM	136
1. Uji Kecukupan Ukuran Sampel	136
2. Uji Outlier	137
3. Uji Normalitas Data	137
4. Uji Multikolinieritas	138
5. Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i>	140
4.3.4. Uji Hipotesis	145
1. Hasil Uji Hipotesis Full Model	145
2. Hasil Uji Hipotesis Full Model Laki-Laki dan Wanita	151
4.4. Pembahasan	162
4.4.1. Pembahasan Full Model	162
1. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan	162
2. <i>Leader-Member Exchange</i> dan Kinerja Karyawan	169
3. Keadilan Organisasional dan <i>Leader-Member Exchange</i> ...	171
4. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi <i>Leader-Member Exchange</i>	178
4.4.2. Pembahasan Model Laki-Laki dan Wanita	185
1. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan	185
2. <i>Leader-Member Exchange</i> dan Kinerja Karyawan	193
3. Keadilan Organisasional dan <i>Leader-Member Exchange</i> ...	195

4. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi <i>Leader-Member Exchange</i>	206
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN.....	218
5.1. Kesimpulan	218
5.2. Kontribusi Penelitian	220
5.2.1. Kontribusi Teoritis	220
5.2.2. Kontribusi Praktisi	222
5.3. Saran	224
5.4. Keterbatasa Penelitian	225
DAFTAR PUSTAKA.....	228

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Ringkasan Hasil Penelitian	69
Tabel 2.2. Ringkasan Hasil Penelitian	74
Tabel 2.3. Ringkasan Hasil Penelitian	84
Tabel 2.4. Ringkasan Hasil Penelitian	95
Tabel 3.1. Ringkasan Defenisi Operasional Variabel Penelitian	102
Tabel 3.2. Rincian Jumlah ATLM Berdasarkan Lokasi Rumah Sakit dan Jenis Kelamin Populasi	105
Tabel 3.3. Distribusi Sampel Berdasarkan Lokasi Rumah Sakit dan Jenis Kelamin Populasi	107
Tabel 3.4. Hubungan Jawaban Pertanyaan dengan Skala <i>Likert</i>	109
Tabel 3.5. <i>Goodness of Fit</i> Model Lengkap	114
Tabel 4.1. Rincian Penyebaran Kuesioner	119
Tabel 4.2. Rincian Banyaknya Kuesioner Yang Terpakai Dalam Penelitian	120
Tabel 4.3. Responden Bedasarkan Jenis Kelamin	120
Tabel 4.4. Responden Bedasarkan Usia.....	121
Tabel 4.5. Responden Bedasarkan Lokasi Rumah Sakit	122
Tabel 4.6. Responden Kendala Utama Dalam Usaha	122
Tabel 4.7. Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Ditributif.....	127
Tabel 4.8. Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Prosedural	128
Tabel 4.9. Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Interpersonal	128
Tabel 4.10. Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Informasional.....	129
Tabel 4.11. Tanggapan Mengenai Persepsi <i>Leader-Member Exchange</i>	130
Tabel 4.12. Tanggapan Mengenai Persepsi Kinerja Karyawan	130
Tabel 4.13. Hasil Uji CFA Full Model	132
Tabel 4.14. Hasil Uji CFA Full Model Laki-Laki dan Wanita	133
Tabel 4.15. Hasil Uji Reliabilitas Full Model	134
Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas Full Model Laki-laki	135
Tabel 4.17. Hasil Uji Reliabilitas Full Model Wanita	136

Tabel 4.18. Hasil Uji Normalitas Data.....	137
Tabel 4.19. Korelasi Antar Variabel Independen Full Model.....	139
Tabel 4.20. Korelasi Antar Variabel Independen Laki-laki.....	139
Tabel 4.21. Korelasi Antar Variabel Independen Wanita	139
Tabel 4.22. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Full Model</i>	141
Tabel 4.23. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Full Model</i> Laki-laki.....	143
Tabel 4.24. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Full Model</i> Wanita.....	145
Tabel 4.25. Hasil Uji Hipotesis Full Model	145
Tabel 4.26. Hasil Pengaruh Total Full Model	146
Tabel 4.27. Hasil Uji Hipotesis Model Laki-Laki dan Wanita	151
Tabel 4.28. Hasil Pengaruh Total Model Laki-Laki	152
Tabel 4.29. Hasil Pengaruh Total Model Wanita	152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Domain Kepemimpinan	58
Gambar 2.2. Model Keadilan Organisasional, Perilaku Kepemimpinan, <i>Social Exchange</i> <i>Quality</i> dan <i>Subordinate Outcome</i>	93
Gambar 2.3. Kerangka Penelitian	99
Gambar 4.1. <i>Full Model Structural Equation Modelling</i>	140
Gambar 4.2. <i>Full Model Laki-Laki Structural Equation Modelling</i>	142
Gambar 4.3. <i>Full Model Wanita Structural Equation Modelling</i>	144

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	247
Lampiran 2. Hasil Deskriptif Data Responden	248
1. Karakteristik Responden.....	251
2. Deskriptif Jawaban Responden.....	254
Lampiran 3. Hasil Uji CFA.....	272
1. Full Model.....	272
2. Full Model Laki-Laki.....	274
3. Full Model Wanita	275
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas	277
1. Full Model.....	277
2. Full Model Laki-Laki.....	278
3. Full Model Wanita	279
Lampiran 5. Hasil Uji Outliers.....	281
1. Full Model.....	281
2. Full Model Laki-Laki.....	284
3. Full Model Wanita	286
Lampiran 6. Hasil Normalitas Data	290
1. Full Model.....	290
2. Full Model Laki-Laki.....	291
3. Full Model Wanita	291
Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinearitas.....	293
1. Full Model.....	293
2. Full Model Laki-Laki.....	293
3. Full Model Wanita	294
Lampiran 8. Uji <i>Goodness Of Fit</i>	295
1. Full Model.....	295
2. Full Model Laki-Laki.....	296
3. Full Model Wanita	298

Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis	300
1. Full Model.....	300
2. Full Model Laki-Laki.....	300
3. Full Model Wanita	304
Lampiran 10. Hasil Uji Sobel pada Hipotesis ketiga poin b (H_{3b}) Full Model.....	314

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Studi tentang keadilan organisasional dalam praktik sumber daya manusia khususnya dalam sistem penilaian kinerja didasarkan pada teori ekuitas dan sebagian besar penelitian teori ekuitas berasal dari kerangka teori pertukaran sosial (Adams, 1963; 1965). Kompleksitas konstruksi keadilan berkembang selama bertahun-tahun, dari dua dimensi pada tahun 1970-an, menjadi tiga dimensi pada tahun 1980-an dan akhirnya menjadi empat dimensi pada tahun 1990-an (Colquitt dan Shaw, 2015). Keadilan terdiri dari tiga jenis dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Adams, 1965; Leventhal, 1980; Bies dan Moag, 1986). Selanjutnya keadilan interaksional dibagi oleh peneliti terdiri dari dua dimensi keadilan yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1990).

Keadilan organisasional muncul dari literatur sosial-psikologis tentang keadilan distributif (Adams, 1963, 1965; Deutsch, 1975). Keadilan distributif merupakan antaseden kunci dalam memprediksi *outcome* personal yaitu kepuasan kerja, dan kepuasan gaji ditempat kerja. Model ini mengasumsikan bahwa individu lebih fokus pada keadilan distributif untuk memaksimalkan *outcome* personal mereka, karena mereka percaya bahwa distribusi yang adil akan menghasilkan distribusi yang menguntungkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Walster, Walster dan Berscheid (1978) menguji efek keadilan distributif pada konteks organisasi yang dirasakan dari *outcome* organisasi (kinerja karyawan) dan hubungan persepsi keadilan dengan berbagai variabel kriteria, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antara persepsi keadilan dan kinerja karyawan dijelaskan dalam penelitian Cropanzano dkk. (2002) dan Masterson dkk. (2000). Konovsky dan Cropanzano (1991) menemukan hubungan positif antara keadilan prosedural dan kinerja karyawan. Teori pertukaran sosial melihat organisasi sebagai tempat untuk transaksi jangka panjang yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi (Cropanzano dkk., 2002; Greenberg dan Scott, 1996; Wayne, Shore dan Liden, 1997).

Keadilan organisasional telah banyak dipelajari dalam berbagai konteks, termasuk faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Masterson dkk., 2000; Cropanzano dkk, 2002) dan terbukti bahwa ketika distribusi yang diberikan tidak adil menurut karyawan, mereka akan mengurangi kinerja namun sebaliknya ketika distribusi yang diberikan adil maka tingkat kinerja karyawan akan tinggi (Adams dan Freedman, 1976; Greenberg, 1982). Cohen-Charash dan Spector (2001) menyatakan dalam meta-analisis tentang keadilan organisasional dan kinerja karyawan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor kinerja karyawan lebih baik dibandingkan dengan keadilan distributif. Keadilan organisasional yang lain

adalah keadilan interpersonal, keadilan ini melihat dimana karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat oleh atasan dan juga sebaliknya. Keadilan informasional merupakan keadilan dalam menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu (Colquitt, 2013; Hadi dkk., 2020; Kim dkk., 2015).

Prinsip keadilan dalam proses penilaian kinerja karyawan telah umum dibahas dan diteliti dalam literatur. 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 tingkat tinggi. Greenberg (1990) mempresentasikan gambaran dasar dan historis dari penelitian sebelumnya yang dilakukan pada keadilan organisasional.

Ashraf dkk. (2018) meneliti tentang pengaruh mediasi keadilan interaksional diantara keadilan prosedural dan kinerja karyawan. Studi di Asia Selatan pada 3600 responden yang terbagi dalam 4 kelas yaitu:

pengajar/dosen, asisten profesor, associate profesor dan profesor. Hasilnya adalah keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap keadilan prosedural, tugas, kinerja karyawan dan perilaku adaptasi. Keadilan interaksional sebagai variabel mediasi terhadap tugas, kinerja karyawan dan perilaku adaptasi. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini menemukan bahwa keadilan interaksional sepenuhnya mengintervensi hubungan antara keadilan prosedural dan tiga jenis kinerja karyawan.

Biswas dan Kapil (2017) meneliti hubungan dukungan organisasi dan keadilan organisasional dengan kinerja karyawan dan *organizational cynicism* melalui kepercayaan organisasi. Data diperoleh dari 237 responden supervisor dan karyawan dari tujuh perusahaan di India. Hasil penelitian pertama bahwa aspek yang mendukung dan adil dari organisasi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk aktualisasi diri dan memberikan kontribusi pada organisasi. Kedua, jika organisasi mendukung dan bersikap adil, efeknya karyawan memenuhi dan melaksanakan tugas dengan mudah serta tanpa keluhan apapun. Ketiga, pengalaman dan kesadaran karyawan tentang organisasi bagaimana menilai organisasi dengan tulus dan tidak memihak kepada siapapun. Keempat, jika organisasi mendukung, bersikap adil dan dapat dipercaya, karyawan memberikan pengalaman yang optimal dan terhadap kinerja karyawan.

Nurkholis dan Wiranti (2019) meneliti tentang penerapan CPMS (*Comprehensive Performance Measurement System*) terhadap *mental model*

development, keadilan organisasional dan kinerja karyawan pada bank Syariah. Survey yang digunakan dengan metode *convenience sampling* pada bank Syariah di Surabaya dan Malang. Hasil penelitian menunjukkan CPMS berpengaruh positif terhadap *mental model development* dan keadilan organisasional. Hasil penelitian kedua keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memediasi pengaruh CPMS dan kinerja karyawan.

Penelitian tentang keadilan organisasional dan kinerja karyawan cukup bervariasi dan cenderung tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan (Shan dkk., 2015; Ashraf dkk., 2018; Colquitt dkk., 2013; Rupp dkk., 2014; Aryee dkk., 2015; Nurkholis dan Wiranti, 2019), menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampai saat ini, ketika manajemen dalam organisasi memberikan rasa keadilan organisasional secara konsisten dapat mendorong organisasi, kelompok, bahkan sampai individu bersikap adil dan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Terdapat beberapa penelitian tidak mendukung pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian dari Iqbal dkk. (2017) tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, penelitian dilakukan pada organisasi publik di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Zapata-Phelan dkk. (2009) meneliti tentang keadilan prosedural dan keadilan interpersonal terhadap

kinerja dimediasi motivasi intrinsik. Responden dari berbagai macam industri (IT, *medical*, bank, konsultan keuangan, farmasi, *engineering*). Salah satu hasil penelitian yaitu keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung juga oleh penelitian Haynie dkk. (2014) keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mehrabi dkk. (2012) meneliti keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di perusahaan farmasi, hasil penelitian terhadap keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setelah melihat beberapa literatur diatas, terdapat beberapa inkonsistensi penelitian terdahulu tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, yang tidak cukup dijelaskan hanya dari perbedaan sampel, demografi, perbedaan budaya, kondisi sosial ekonomi. Sehingga kesenjangan dalam menjelaskan perbedaan tersebut, dapat lebih lanjut mengeksplorasi hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah kemampuan pribadi untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota suatu organisasi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan efektivitas dan membangun organisasi (Ashkanasy dkk., 2004). Hubungan ini membentuk modal sosial bagi perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Gerstner dan Day, 1997). LMX (*Leader-Member Exchange*) merupakan sebuah situasi

yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). LMX adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, tetapi hubungan pemimpin dengan semua bawahan tidak sama karena kualitas hubungan partnernya (Graen dan Uhl-Bien, 1995).

Dasar *Leader-Member Exchange* (LMX) terletak pada tingkat dimana seorang karyawan dan atasannya saling mendukung dan bertukar sumber daya yang saling menghargai. Dasar hubungan pada pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, ini berarti bahwa semakin banyak interaksi yang bermanfaat antara karyawan dengan atasan mereka, semakin besar hubungan yang diharapkan akan semakin kuat (Dienesch dan Liden, 1986). Ketika karyawan menganggap pemimpin mereka bertindak demi kepentingan terbaik mereka dengan bersikap peduli, mendukung dan memotivasi, mereka berpendapat bahwa pemimpin tersebut berkomitmen kepada mereka. Hubungan kausal terjadi dan menghasilkan LMX berkualitas tinggi karena tingkat kepercayaan yang tinggi, rasa memiliki dan loyalitas yang mereka kembangkan terhadap pemimpin (Erdogan, Liden dan Kraimer, 2006), selain itu kualitas LMX yang tinggi berkaitan dengan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Dansereau dkk., 1975; Gerstner dan Day, 1997; Bauer dkk., 2006; Anand dkk., 2018). Pemimpin dapat membina hubungan pertukaran yang kuat dengan karyawan mereka melampui

pertukaran ekonomi (Kuvaas dkk., 2012; Walumbwa dkk., 2011), menghasilkan pengembangan LMX yang tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) (Breevaart dkk., 2015; Williams dkk., 2016; Reb dkk., 2018; Anand dkk., 2018; Wang dkk., 2019; Vanić dkk., 2019). Keadilan organisasional menggambarkan peran keadilan ditempat kerja, dimana peran pemimpin sangat penting didalam organisasi untuk memberikan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga karyawan akan memberikan kinerja terbaik yang dipunya. LMX berkembang dari waktu ke waktu melalui serangkaian pertukaran timbal balik. Beberapa hubungan berkembang menjadi pertukaran berkualitas tinggi dan kuat yang berfokus pada kontribusi di luar kewajiban kontrak, saling menguntungkan untuk hubungan LMX dan kepentingan kolektif untuk kelompok atau organisasi. Hubungan LMX lainnya menjadi pertukaran yang berkualitas rendah dan lemah, berdasarkan hubungan yang lebih formal yang menekankan pertukaran ekonomi, kepatuhan, dan kepentingan pribadi (Graen, 2003; Hackett dkk., 2003; Schyns dan Paul, 2005).

Paille (2013), melihat kontribusi yang signifikan dari hubungan pertukaran sosial dalam memprediksi *outcome* karyawan. Biswas dkk. (2013) melihat hubungan pertukaran sebagai sumber keterlibatan karyawan dan *outcome* yang lebih baik. Oleh karena itu *Social Exchange Theory*

merupakan teori dasar untuk keadilan organisasional (Cropanzano dkk., 2017). Bezuijen dkk. (2010) menyimpulkan bahwa LMX membantu karyawan untuk terlibat didalam pekerjaan dan organisasi.

Scandura (1999) menyimpulkan bahwa anggota dalam kelompok melakukan pekerjaan tingkat yang lebih tinggi jika mereka melihat bahwa pimpinan jujur dalam prosedur, atau kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan dalam persepsi keadilan organisasional dapat mengurangi kualitas LMX yang tinggi. Penelitian tersebut didukung oleh Lee (2001) yang menekankan peran kunci komunikasi dalam membentuk persepsi keadilan, di mana jika karyawan memiliki persepsi keadilan prosedural yang lebih rendah, sehingga memiliki pertukaran yang lebih rendah dan lebih sedikit bertukar informasi, ide, dan sumber daya terhadap pimpinan dan lingkungan sekitar dapat membuat hubungan LMX yang rendah. Juga penelitian dari Cropanzano dkk. (2002) menemukan bahwa keadilan interaksi adalah prediktor LMX yang lebih besar, daripada keadilan prosedural, karena prosedur dalam proses keadilan prosedural menawarkan kontrol karyawan atas hasil yang mereka terima. Keadilan interaksional sering dikaitkan dengan hasil pada tingkat pribadi (Cropanzano dkk., 2002) dan dengan kepuasan pekerjaan. Dalam penelitian (Dulebohn dkk., 2012) keadilan prosedural dan keadilan distributif diperlakukan sebagai hasil persepsi dari LMX. Karyawan yang persepsinya “lemah” dalam keadilan interaksional, yang diwujudkan melalui komunikasi dengan atasannya, mencatat kualitas LMX yang lebih rendah

(Williams dkk., 2016), karena keadilan interaksional lebih erat kaitannya dengan dinamika hubungan dalam hubungan pimpinan-karyawan.

Tong dkk. (2020) menyimpulkan jika karyawan dan pimpinan saling bertukar manfaat sehingga hubungan LMX akan meningkat secara signifikan terhadap manfaat tersebut. Karyawan percaya pimpinan memberikan lebih banyak dukungan dan sumber daya kepada karyawan dengan hubungan LMX berkualitas tinggi. Sehingga, karyawan akan berperilaku dengan menggunakan segala kemampuannya untuk berperilaku dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan (identifikasi organisasi, komitmen, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan OCB).

Penelitian Karam dkk. (2019) berupa meta-analisis dengan menggunakan artikel yang dipublikasikan dari tahun 1900 - Desember 2017 ditemukan sebanyak 145 artikel untuk dianalisis lebih mendalam. Hasil menunjukkan bahwa *task leader behaviors*, *relational leader behaviors*, *change leader behaviors* memberikan peran penting dalam menginformasikan keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional). *Change leader behaviors* yang efektif dapat secara positif mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan distributif yang berfokus pada organisasi. *Relational leader behaviors* yang efektif dalam menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat kepada karyawan dapat mempengaruhi karyawan sehingga karyawan menganggap organisasi sebagai organisasi yang adil secara prosedural. Dengan hasil korelasi yang tinggi antara pemimpin dan dimensi keadilan (prosedural, distributif,

interpersonal, informasional) menunjukkan bahwa karyawan menganggap perilaku pemimpin yang efektif karena bersikap adil. Selanjutnya keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional memiliki hubungan pengaruh secara langsung pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja maupun dimediasi oleh pertukaran sumberdaya antara pimpinan dan bawahan (LMX). Fokus penelitian ini pada *outcome* individu yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada *outcome* organisasi.

Walumbwa dkk. (2009) meneliti keadilan organisasional, perilaku belajar sukarela, dan kinerja karyawan melalui Identifikasi efek mediasi terhadap LMX pada 398 karyawan dan supervisor, dari sebuah organisasi dealer mobil besar di Amerika Serikat. Hasil penelitian pembelajaran lebih kuat ketika individu mengidentifikasi dengan perusahaan dan hubungan LMX berkualitas tinggi dengan atasan mereka. Identifikasi terkait dengan keadilan prosedural dan keadilan distributif, sedangkan LMX terkait dengan keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan membuat hubungan LMX yang lebih berkualitas dan mediator ini meningkatkan perilaku belajar sukarela, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif. Keadilan distributif dan keadilan prosedural meningkatkan identifikasi dengan organisasi, sementara keadilan interpersonal dan keadilan informasional meningkatkan hubungan LMX antara atasan dan bawahan. Secara bersama-sama keadilan ditingkatkan didalam organisasi sehingga menghasilkan manfaat yang cukup besar karena ada peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan perilaku belajar sukarela. Keadilan distributif

memainkan peran yang lebih besar, juga hubungan organisasi, ketika disimpulkan sebagai identifikasi, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Identifikasi organisasi adalah mediator penting, LMX memprediksi perilaku belajar sukarela dan kinerja karyawan.

Zeb dkk. (2019) meneliti tentang mediasi antara LMX dengan keadilan organisasional dan kinerja karyawan pada 290 karyawan perusahaan tembakau di Pakistan. Hasil penelitian keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan LMX. Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang kuat terhadap kinerja karyawan. Terbukti secara empiris bahwa LMX merupakan peran penting tidak hanya dalam keadilan organisasional tetapi juga pada kinerja karyawan.

Berbagai literatur hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dari literatur sebelumnya memiliki tingkat inkonsistensi yang cukup tinggi terkait tinggi dan rendah pengaruh keadilan organisasional dan kinerja walaupun beberapa artikel menambahkan LMX sebagai pemediasi hubungan tersebut seperti penelitian Walumbwa (2009); Karam dkk. (2019); Zeb dkk. (2019), namun belum ditemukan artikel penelitian hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dilihat dari perspektif gender.

Dalam dunia kerja, laki-laki dan wanita memiliki orientasi kerja yang berbeda. Norma sosial yang mengacu pada norma tradisional dan perilaku yang sesuai dengan jenis kelaminnya diharapkan oleh masyarakat, dimana laki-laki, lebih diharapkan lebih kuat, dominatif, asertif, sementara wanita seharusnya mempunyai sifat merawat, sensitif dan ekspresif. Secara tradisional, terdapat penekanan masyarakat yang berbeda pada peran laki-laki dan wanita. Laki-laki berperan sebagai *provider* atau pencari nafkah, sementara wanita bertanggung jawab atas pemeliharaan keluarga dan perawatan rumah. Menurut *Dawson's theory of gender socialization*, bahwa pria dan wanita mempelajari peran, nilai dan perhatian sejak masa kanak-kanak, sehingga wanita menunjukkan perbedaan kognitif dan psikologis yang dimiliki sepanjang hidup (Ruiz-Palomino, 2019). Menurut *social role theory*, bahwa gender baik wanita dan laki-laki memiliki peran yang sudah ditentukan oleh norma yang ada di masyarakat (Eagly, 1987). Dalam peran gender tradisional, seorang laki-laki harus berusaha lebih baik dalam mencari uang dan melindungi keluarganya. Sementara wanita fokus mengurus keluarga dan mendidik anak-anaknya.

Laki-laki secara konsisten terlibat dalam kekuasaan, sedangkan wanita lebih kecil kemungkinannya untuk mendapat kekuasaan dibandingkan laki-laki (Stainback dan Kwon, 2012). Penelitian dari Briscoe dan von Nordenflycht (2014), menunjukkan bahwa wanita lebih cenderung dipromosikan ketika mereka membawa klien eksternal tetapi pria dipromosikan ketika mereka berkerjasama dengan mitra senior didalam

perusahaan. Sedangkan mendatangkan klien eksternal merupakan hal yang lebih menantang dan berisiko, dapat memberikan beban yang lebih tinggi pada karyawan wanita. Menurut Qing (2020) peran gender memiliki efek signifikan pada pembagian tugas berdasarkan gender. Dalam hal ini peran gender tradisional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan laki-laki tetapi pada karyawan wanita dapat menghambat dan menekan partisipasi karyawan wanita terhadap organisasi.

Gender memiliki peran penting didalam kehidupan sosial, jika dilihat dari konstruk sosial laki-laki memiliki norma sosial atau kewajiban untuk memberikan nafkah kepada keluarganya sehingga laki-laki akan lebih konsisten terhadap kinerja didalam perusahaan berbeda dengan kebanyakan kaum wanita memiliki tingkat kewajiban yang lebih rendah dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Sweeney & Mc Farlin (1997) menyatakan bahwa gender menjadi individual faktor yang memiliki peran berbeda dalam keadilan organisasional, begitu juga penelitian Zeb dkk. (2019) menekankan bahwa untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang reaksi karyawan didalam perusahaan maka perlu memperhatikan gender, hal ini juga didukung oleh penelitian (Tjahjono 2011, 2019; Maitland, 2017), tentang konfigurasi keadilan organisasional yang perlu mempertimbangkan aspek gender.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pemberi pelayanan kesehatan masyarakat (rumah sakit) dituntut untuk

memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan pemberi pelayanan kesehatan masyarakat lainnya. Rumah sakit juga dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat mencapai tujuan rumah sakit dengan efektif dan efisien. Untuk meminimalisir terjadinya penurunan kinerja karyawan, rumah sakit harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan didalam rumah sakit salah satunya adalah faktor keadilan organisasional. Keadilan organisasional menggambarkan peran keadilan ditempat kerja, apakah karyawan telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan dapat mempengaruhi kinerja didalam organisasi. Salah satu yang menunjukkan rumah sakit tersebut secara efektif dan efisien adalah dari kinerja maksimal yang dimiliki oleh rumah sakit tersebut (Ade dkk., 2014).

Rumah sakit sebagai instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan, salah satunya membutuhkan tenaga Ahli Teknologi Laboratorium Medik (ATLM) karena mereka diibaratkan suatu penghubung antara pasien dan dokter yang dimana segala hal informasi riwayat kesehatan menyangkut pasien merupakan hal yang penting. Rekam medik adalah kompilasi dari fakta-fakta yang relevan berkaitan dengan riwayat kesehatan pasien dari dulu hingga sekarang, diagnosis, pengobatan dan hasil akhir dari setiap perawatan.

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 42 tahun 2015, tujuan utama dari rekam medik adalah untuk memberikan

informasi yang akurat mengenai sejarah kesehatan pasien, dimulai dari masa lalu hingga saat ini, pengobatan yang telah diberikan dan kejadian-kejadian pada pasien selama masa perawatan. Rekam medik berisi banyak informasi yang berguna untuk banyak pihak. Para pengguna rekam medik dibagi menjadi 2 jenis yakni personal dan impersonal.

- a. Personal yaitu rekam medik digunakan untuk penggunaan pribadi pasien.
- b. Impersonal yaitu rekam medik digunakan untuk studi penelitian atau uji klinis.

Informasi yang terkandung di dalam rekam medik memberikan kegunaan tersendiri untuk masing-masing pihak. Adapun nilai rekam medik bagi pihak tersebut adalah:

- a. Bagi pasien, menyediakan bukti asuhan keperawatan, merupakan data untuk pengobatan selanjutnya dan memberikan perlindungan hukum dalam kasus-kasus tertentu.
- b. Bagi fasilitas layanan kesehatan, memiliki data untuk pekerja tenaga medis, bukti untuk tagihan pembayaran, mengevaluasi sumber daya, mengevaluasi mutu pelayanan dan membantu dalam membuat perencanaan dan pemasaran.
- c. Bagi pemberi pelayanan, menyediakan informasi untuk membantu seluruh tenaga medis, membantu dokter dalam menyediakan data perawatan sebagai data untuk penelitian.

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit tipe C untuk melihat kebutuhan tenaga sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan medis secara maksimal. Sebagai rumah sakit tipe C, ATLM diharuskan untuk memiliki kinerja yang baik karena rumah sakit tipe C menampung pelayanan rujukan dari puskesmas serta pasien Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Penerapan keadilan organisasional dan peningkatan kinerja karyawan didalam rumah sakit tipe C menjadi prioritas utama sehingga nantinya dapat membantu rumah sakit untuk mendapatkan akreditasi tipe yang lebih tinggi.

Pelaksanaan rekam medis oleh ATLM di rumah sakit harus mematuhi TAT (*Turn Around Time*) yang merupakan salah satu bentuk penilaian untuk kenaikan kelas rumah sakit dalam hal *pre analytic*, meliputi pengambilan sampel dan *pre-paration sample*, kedua *analytic* yaitu waktu mengerjakan sampel dan memeriksa alat yang cocok dengan *reagen* yang tersedia, ketiga *post analytic* yaitu validasi hasil sampai ke pasien. Selain itu, standar mutu mesin yang digunakan wajib tersertifikasi AKL (Alat Kesehatan Luar) dan dilakukan kalibrasi rutin minimal satu tahun sekali, serta melakukan kontrol fungsi mesin laboratorium setiap hari. Hal ini ditujukan agar ATLM memiliki efektivitas dalam bekerja, dengan tetap mentaati SOP K3 laboratorium seperti penggunaan masker, *handscoon*, jas laboratorium dan alas pelindung kaki. ATLM di rumah sakit tipe C selain menyampaikan hasil rekam medis kepada dokter, juga dituntut untuk membuat laporan yang ditujukan pada pihak terkait seperti BPJS dan Dinas

Kesehatan jika terdapat hasil rekam medis berupa penyakit pandemi (contohnya, Demam Berdarah, C-19, SARS, dsb).

Proses penilaian kinerja pada ATLM berkaitan dengan pencapaian target kerja sesuai dengan SOP rumah sakit, khususnya dalam peralihan shift waktu kerja menjadi hal utama bagi ATLM karena memiliki efek pada shift selanjutnya, serta proses peralihan shift ATLM diharuskan menyerahkan tanggung jawab yang akan diteruskan.

Rumah sakit juga memiliki keterbatasan pada sarana kesehatan yang sering tidak lengkap, kurangnya catatan observasi terhadap pasien, waktu tunggu pelayanan laboratorium yang lama, sehingga menurunkan produktifitas dan kinerja rumah sakit. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Giyana (2012) menyoroti permasalahan tentang pengisian rekam medis yang sering tidak lengkap dan kurang spesifik mengenai diagnosa. Penelitian Erfavira (2012) juga menyoroti kelengkapan pengisian rekam medis di Instalasi Rawat Jalan hanya sebesar 58,1%. dikuatkan juga dengan Manihuruk (2016) dan Fitriana dkk. (2016) menunjukkan bahwa kelengkapan rekam medis di rumah sakit khusus untuk diagnosa hanya 31%, sedangkan kelengkapan rakam medis pemeriksaan fisik sebanyak 47%, dan terakhir menurut Beladina dkk. (2016) yang melakukan penelitian rekam medis di RSUD Sukoharjo menyatakan bahwa kelengkapan rekam medis hanya sebesar 50%.

Berkas rekam medis yang tidak lengkap, dapat menghambat pelaksanaan kinerja petugas rekam medis dan dapat menjadi beban petugas

dalam pengolahan data. Jika data yang diperoleh tidak lengkap, maka dapat mempengaruhi informasi yang disampaikan dan menyebabkan keterlambatan dalam pembuatan laporan yang dikerjakan oleh petugas bagi kepentingan rumah sakit menjadi tidak tersaji tepat waktu apabila digunakan dalam pengambilan keputusan bagi pihak manajemen, Hastuti dkk. (2009).

Peran pemimpin disini diharapkan dapat bertanggung jawab, membuat keputusan yang adil, mengkoordinasikan sumber daya yang ada, sehingga tercipta kelengkapan laporan hasil rekam medis dan diagnosa yang lengkap dan dapat memberikan pelayanan terbaik untuk pasien. Peran pemimpin dan karyawan dalam pertukaran sosial dan sumber daya. Hubungan pertukaran positif antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan pengaruh pemimpin terhadap karyawan sehingga karyawan menyukai pimpinan dan dapat memotivasi karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, *outcome* yang didapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam jangka panjang hal tersebut akan mempengaruhi persepsi pasien atau pengguna jasa kesehatan terhadap rumah sakit.

Gender merupakan individual faktor yang memiliki peran berbeda dalam keadilan organisasional (Sweeney dan McFarlin, 1997), begitu juga penelitian Zeb dkk. (2019) menekankan bahwa untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap reaksi karyawan didalam perusahaan maka perlu memperhatikan gender. Peningkatan partisipasi tenaga kerja wanita memberikan banyak literatur yang meneliti perbedaaan

gender dalam sikap dan preferensi kerja (Singh dkk., 2004) secara umum, artikel ini menemukan kesamaan yang besar dalam nilai-nilai terhadap wanita dan laki-laki pada berbagai penghargaan ditempat kerja, seperti gaji dan penghargaan (Ross dan Mirowsky, 1996). Belliveau (2012) berpendapat dengan adanya klaim bahwa wanita berfokus pada prosedur yang adil dan laki-laki berfokus pada hasil memiliki konsekuensi yang signifikan, hal ini mendorong pimpinan untuk memberi penghargaan kepada pria dengan gaji tinggi, sedangkan untuk wanita memberikan penghargaan dengan prosedur yang menegaskan nilai karyawan wanita bagi organisasi. Sehingga pimpinan dapat menambah wawasan yang lebih baik terhadap organisasi dengan tujuan membantu mengembangkan strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan keadilan bagi karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang yang meliputi identifikasi permasalahan dari aspek teoritik dan aspek empirik pada penelitian terdahulu, maka perumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Aspek teoritik

Penelitian keadilan didasarkan pada *social exchange theory* (Colquitt dkk., 2013; Rupp dan Cropanzano, 2002) dan teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan. Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh interaksi yang tinggi dan saling ketergantungan, selain itu individu akan

melakukan tindakan selanjutnya berdasarkan kompensasi yang didapat atas transaksi antara dua pihak atau lebih (Blau, 1964). Teori *social exchange theory* melihat organisasi sebagai tempat untuk transaksi jangka panjang yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi (Cropanzano dkk., 2002; Greenberg dan Scott, 1996; Wayne, Shore dan Liden, 1997).

Implikasi dari hubungan pertukaran sosial untuk keadilan ditempat kerja didukung penelitian dari (Shan dkk., 2015; Ashraf dkk., 2018; Colquitt dkk., 2013; Rupp dkk., 2014; Aryee dkk., 2015; Nurkholis dan Wiranti, 2019), menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa penelitian tidak mendukung pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian dari Iqbal dkk. (2017); Zapata-Phelan dkk. (2009); Haynie dkk. (2014); Mehrabi dkk. (2012). Setelah melihat beberapa literatur diatas, terdapat beberapa inkonsistensi penelitian terdahulu tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, yang tidak cukup dijelaskan hanya dari perbedaan sampel, demografi, perbedaan budaya, kondisi sosial ekonomi. Pada konteks teori terdapat inkonsistensi pengaruh antar variabel dan ada yang berbeda banyaknya variabel dalam keadilan organisasional. Sehingga kesenjangan dalam menjelaskan perbedaan tersebut, dapat lebih lanjut mengeksplorasi hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) (Breevaart dkk., 2015; Williams dkk., 2016; Reb dkk., 2018; Anand dkk., 2018; Wang dkk., 2019; Vanić dkk., 2019). Keadilan organisasional menggambarkan peran keadilan ditempat kerja, dimana peran pemimpin sangat penting didalam organisasi untuk memberikan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga karyawan akan memberikan kinerja terbaik yang dipunya.

Berbagai literatur hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dari literatur sebelumnya memiliki tingkat inkonsistensi yang cukup tinggi terkait tinggi dan rendah pengaruh keadilan organisasional dan kinerja walaupun beberapa artikel menambahkan LMX sebagai mediasi hubungan tersebut seperti penelitian Walumbwa (2009); Karam dkk., (2019); Zeb dkk., (2019), namun belum ditemukan artikel penelitian hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dilihat dari perspektif gender.

Sweeney & Mc Farlin (1997) menyatakan bahwa gender menjadi individual faktor yang memiliki peran berbeda dalam keadilan organisasional, begitu juga penelitian Zeb dkk. (2019) menekankan bahwa untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang reaksi karyawan didalam perusahaan dan pimpinan dapat menambah wawasan yang lebih baik dengan tujuan membantu mengembangkan strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan keadilan bagi

karyawan maka perlu memperhatikan gender, hal ini juga didukung oleh penelitian (Tjahjono 2011, 2019; Maitland, 2017), tentang konfigurasi keadilan organisasional yang perlu mempertimbangkan aspek gender.

2. Fenomena

ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) merupakan penghubung antara pasien dengan dokter, dengan tujuan utama rekam medis adalah memberikan informasi pasien yang akurat dimana segala hal informasi riwayat kesehatan menyangkut pasien merupakan hal yang penting. Rekam medis adalah kompilasi dari fakta-fakta yang relevan berkaitan dengan riwayat kesehatan pasien dari dulu hingga sekarang, diagnosis, pengobatan dan hasil akhir dari setiap perawatan.

Proses rekam medis pada rumah sakit tipe C memiliki keterbatasan pada pendukung sarana kesehatan seperti, beban kerja yang berlebihan, variasi penyakit yang cukup tinggi, waktu tunggu pelayanan laboratorium yang lama, berakibat kurangnya produktivitas dalam bekerja. Proses penilaian kinerja ATLM berkaitan dengan pencapaian target kerja sesuai dengan SOP rumah sakit salah satunya mematuhi TAT (*Turn Around Time*) dimana merupakan salah satu bentuk penilaian akreditasi untuk kenaikan tipe rumah sakit.

Penelitian di rumah sakit tipe C karena rumah sakit tersebut sebagai rujukan pasien dari Puskesmas dan BPJS, sehingga dibutuhkan pelayanan secara maksimal. Salah satu caranya dengan pengelolaan

sumber daya manusia oleh pimpinan seperti penerapan keadilan organisasional (baik dalam distribusi, prosedur, penyampaian informasi dan hubungan interpersonal) yang dapat mempengaruhi efektifitas dan efisien dalam proses kinerja rekam medis. Diharapkan dapat membantu rumah sakit untuk mendapatkan akreditasi tipe yang lebih tinggi.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Model yang dikembangkan dalam disertasi ini dalam rangka mengisi celah (gap/isu) berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan model *social exchange theory* dan sekaligus untuk memberikan solusi isu empirik yang berkaitan dengan belum idealnya kinerja (ATLM) yang bekerja di rumah sakit tipe C di Yogyakarta dan Jawa Tengah, maka dirancang pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penelitian, yaitu:

1. Apakah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja ATLM?
2. Apakah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional berpengaruh positif terhadap *Leader-Member Exchange* pada ATLM?
3. Apakah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional melalui *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja ATLM?

4. Apakah ada perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja karyawan antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita?
5. Apakah ada perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* antara ATLM laki-laki dengan ATLM Wanita?
6. Apakah ada perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan melalui *Leader-Member Exchange* antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian tersebut, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja ATLM.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* pada ATLM.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional melalui *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja ATLM.
4. Untuk menguji dan menganalisis perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja karyawan antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.
5. Untuk menguji dan menganalisis perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.
6. Untuk menguji dan menganalisis perbedaan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan melalui *Leader-Member Exchange* antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.

1.5. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diperoleh dari hasil penelitian sebagai berikut:

1.5.1. Kontribusi Teori

Kontribusi hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan ilmiah dalam hubungan keadilan organisasional dengan kinerja karyawan dimediasi LMX dan dilihat dari aspek gender.

1.5.2. Kontribusi pada praktisi

a. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan mahasiswa ilmu dan ide-ide tentang keadilan organisasional dengan kinerja karyawan dimediasi *Leader-Member Exchange* (LMX) dilihat dari aspek gender untuk dapat digunakan pada keperluan akademik.

b. Bagi Organisasi

Kontribusi pada penelitian ini bagi praktisi jelas memberikan dasar rasional dalam pemilihan rekomendasi untuk menciptakan dan menentukan strategi, kebijakan program, maupun kebijakan teknis operasional yang dibutuhkan untuk tujuan terciptanya *outcome* kinerja karyawan berdasarkan keadilan organisasional yang dimediasi *Leader-Member Exchange* (LMX) dan dilihat dari aspek gender.

1.6. Orisinalitas Penelitian

Berbagai literatur tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dari literatur yang dijelaskan di atas memiliki tingkat inkonsistensi yang cukup tinggi terkait tinggi dan rendah pengaruh keadilan organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Shan dkk., 2015; Ashraf dkk., 2018; Colquitt dkk., 2013; Rupp dkk., 2014; Aryee dkk., 2015; Nurkholis dan Wiranti, 2019; Fiaz dkk., 2020; Jameel

dkk., 2020), menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Iqbal dkk. (2017) melakukan penelitian tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, penelitian dilakukan pada organisasi publik di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mehrabi dkk. (2012) meneliti keadilan organisasional (distributif, prosedural dan interaksional) terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di perusahaan farmasi, hasil penelitian terhadap keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Haynie dkk. (2014) hasilnya keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Zapata-Phelan dkk. (2009) meneliti tentang keadilan prosedural dan keadilan interpersonal terhadap kinerja dimediasi motivasi intrinsik. Responden dari berbagai macam industri (IT, medis, bank, konsultan keuangan, farmasi, *enineering*). Salah satu hasil penelitian yaitu keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Terdapat beberapa inkonsistensi penelitian terdahulu tentang hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, yang tidak cukup dijelaskan hanya dari perbedaan sampel, demografi, perbedaan budaya, kondisi sosial ekonomi. Sehingga kesenjangan dalam menjelaskan perbedaan tersebut, dapat lebih lanjut mengeksplorasi hubungan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Walaupun beberapa artikel menambahkan LMX sebagai pemediasi hubungan tersebut seperti penelitian (Walumbwa dkk. 2009; Arrasyid dkk., 2019; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019), namun belum ada yang fokus pada aspek gender untuk melihat perbedaan persepsi laki-laki dan wanita. Gender memiliki peran penting didalam organisasi, jika dilihat dari konstruk sosial laki-laki memiliki norma sosial atau kewajiban untuk memberikan nafkah kepada keluarganya sehingga laki-laki akan lebih konsisten terhadap kinerja didalam perusahaan berbeda dengan kebanyakan kaum wanita memiliki tingkat kewajiban yang lebih rendah dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Sweeney dan Mc Farlin (1997) menyatakan bahwa gender menjadi individual faktor yang memiliki peran berbeda dalam keadilan organisasional, begitu juga penelitian Zeb dkk. (2019) menekankan bahwa untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang reaksi karyawan didalam perusahaan maka perlu memperhatikan gender, hal ini juga didukung oleh penelitian (Tjahjono, 2011,2019; Maitland, 2017), tentang konfigurasi keadilan organisasional yang perlu mempertimbangkan aspek gender.

BAB II

TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Social Exchange Theory*

Teori *social exchange* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1958 oleh sosiolog yang bernama George Homans. Kemudian dikembangkan oleh Peter Blau dan Richard Emerson dan sampai saat ini mereka dikenal sebagai dua pengembang utama teori *social exchange*. Homans (1958) berfokus pada gagasan bahwa orang-orang mendasarkan langkah sosial mereka berikutnya pada pengalaman masa lalu mereka, kemudian Blau (1964) berfokus pada gagasan bahwa orang akan mendasarkan langkah mereka selanjutnya pada apa yang mereka harapkan sebagai kompensasi atas serangkaian transaksi sekuensial (*feedback*) antara dua pihak atau lebih. Emerson (1976) mencoba menggabungkan keduanya, dengan mengatakan bahwa orang akan mendasarkan langkah mereka selanjutnya didasarkan pada *reinforcement principles*, berfokus pada kekuatan hubungan pada proses pertukaran.

Teori *social exchange* digunakan untuk memahami kapan dan mengapa kita memilih untuk melanjutkan atau mengakhiri hubungan. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya. Jika biayanya melebihi manfaatnya, orang akan mengakhiri hubungan tersebut. Teori *social exchange* bergantung pada manfaat atas biaya yang ditimbulkan (Homans, 1958).

Asumsi teori *social exchange* yang dijelaskan Homans (1958) hubungan-hubungan sosial, minimal antara dua individu atau antarkelompok, yang tidak hanya melihat materi, melainkan pertukaran non-materi yang terjadi dalam sebuah hubungan sosial. Pertukaran sosial tentu saja mengambil bentuk dan dimensi yang berbeda dengan “pertukaran ekonomi” karena melibatkan emosi, namun tidak keluar dari prinsip dasar pertukaran dalam ekonomi yang dasarnya adalah pilihan rasional.

Pada tahun 1974, Homans menjelaskan pentingnya nilai proposisi pertukaran sosial yang terdiri dari lima proposisi. Pertama, proposisi sukses yaitu semua tindakan yang dilakukan oleh seorang individu, yaitu jika semakin sering tindakan tersebut dihargai maka kemungkinan besar tindakan tersebut akan dilakukan kembali. Kedua, proposisi stimulus artinya semakin besar hasil dari sebuah tindakan, maka semakin banyak tindakan tersebut akan dilakukan kembali. Ketiga, proposisi nilai artinya seorang individu dalam melakukan hubungan pertukaran akan mengharapkan imbalan yang sebanding dengan pengorbanannya atau semakin tinggi pengorbanannya maka semakin tinggi pula imbalannya. Keempat, proposisi deprivasi satiasi artinya semakin individu mendapatkan imbalan tertentu maka semakin berkurang nilai itu bagi individu yang bersangkutan. Kelima, proposisi restu-agresi artinya imbalan yang tidak seperti diharapkan maka akan menyebabkan kemarahan dan kecewa serta dapat menyebabkan perilaku yang agresif.

Blau (1964) melakukan penelitian dengan lebih menekankan pada adanya analisis ekonomi secara teknis dan mendefinisikan bahwa pertukaran sosial yang dipahami melibatkan adanya sebuah proses transaksi atau pertukaran yang saling menguntungkan, atau adanya sebuah tindakan yang bergantung dari adanya reaksi orang lain. Blau menjelaskan bahwa jika seseorang membangun sebuah hubungan pertukaran sosial maka akan ada ganjaran yang diharapkannya, baik itu secara intrinsik (uang, barang, atau jasa) dan ekstrinsik (pujian, penghargaan, atau status).

Perilaku yang mengarah pada adanya proses hubungan sosial dapat dilakukan jika perilaku seorang individu memiliki orientasi pada tujuan yang hanya dicapai dengan melakukan interaksi dengan orang lain. Pertukaran sosial yang telah didefinisikan secara sederhana oleh Blau (1964) tersebut akan menciptakan kondisi saling ketergantungan antara satu orang dengan orang lainnya, sehingga akan terjadi proses pertukaran.

Teori pertukaran sosial juga melihat sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara perilaku seseorang dengan lingkungannya (*reciprocal*), sehingga ada unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Perlakuan adil yang diterima oleh karyawan sekaligus berfungsi juga sebagai keuntungan bagi seorang karyawan, yang mengakibatkan akan munculnya hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi yaitu timbulnya sikap dan perilaku yang mendukung organisasi. Keadaan tersebut membuktikan bahwa setiap individu yang terlibat didalam sebuah pertukaran sosial memiliki berbagai macam motif

(Cropanzano dan Mitchell, 2005) dan akan berperan untuk memutuskan apakah akan menjalani atau meninggalkan hubungan pertukaran tersebut.

Bentuk dasar dari sebuah hubungan sosial adalah seperti sebuah transaksi dagang, yaitu seseorang akan berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu imbalan untuk memenuhi kehidupan hidupnya. Seseorang akan mengevaluasi hubungan yang dijalaninya dengan orang lain dengan mempertimbangkan segala resikonya dan imbalan yang akan didapatkannya. Seorang individu akan menghitung nilai dari sebuah hubungan dengan cara menghitung penghargaan yang dilakukannya (Monge dan Contractor, 2003).

2.2. Teori *Equity*

Teori *equity* dikembangkan oleh James Stacey Adams, seorang psikolog perilaku ditempat kerja pada tahun 1962. Berdasarkan gagasan bahwa karyawan menjadi terdemotivasi jika mereka merasa input mereka lebih besar daripada output dan keseimbangan yang adil memastikan keseimbangan produktif antara pemberi kerja dan karyawan sehingga karyawan menjadi lebih puas, produktif, dan mau bekerja (Adams, 1965).

Teori *equity* (kesetaraan) didasarkan pada gagasan bahwa karyawan akan mengajukan sejumlah usaha yang mereka pikir setara dengan imbalan. Sedangkan persepsi ketidaksetaraan menyatakan jika seorang karyawan tidak senang dengan imbalan yang mereka dapatkan atas upaya mereka dan merasa ada ketidaksetaraan dalam imbalan maka akan terdemotivasi.

Karyawan yang terdemotivasi berdampak pada *effort* yang berkurang, perilaku yang mengganggu, moral yang rendah, tingkat kepuasan kerja yang rendah, kualitas kerja yang menurun (Adams, 1965).

Teori *equity* mengasumsikan bahwa orang akan membandingkan rasio *outcome* dan *input* pekerjaan yang mereka rasakan dengan rasio rekan-rekan se-profesi mereka (Colquitt, 2001). *Input* mengacu pada waktu dan upaya sedangkan *output* mengacu pada penghargaan yaitu: promosi, gaji, pengakuan, fasilitas, atau sumber daya yang dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau mempertahankan kesejahteraan secara keseluruhan (Ghosh dkk., 2017). Jika rasio yang dirasakan setara (*equal*), karyawan di dalam organisasi diharapkan memiliki perasaan yang adil dan puas. Namun, jika rasio tidak setara (*unequal*), karyawan merasa tidak adil, dampaknya mereka akan mencoba mengubah situasi untuk menciptakan keseimbangan baru. Misalnya mereka dapat memilih untuk mengurangi perbandingan *input-output* mereka (Shkoler & Tziner, 2017). Mengubah persepsi mereka tentang masukan dan hasil dari kelompok referensi mereka sendiri dan dapat mengakhiri hubungan yang tidak adil dengan meninggalkan organisasi mereka (Pan dkk., 2018).

2.3. Teori *Fairness*

Isu-isu yang berkaitan dengan bagaimana manusia memahami keadilan telah dibahas Socrates dan Plato. Dalam buku *Nichomachean Ethics*: Buku Etika Eudaimonia bagi Semesta 1965, Aristoteles

membedakan *rectificatory justice* (melibatkan pemulihan hubungan antara pihak-pihak yang terganggu oleh tindakan yang salah) dari *distributive justice* yang dimanifestasi dalam distribusi kehormatan atau uang atau hal-hal yang dapat dibagi diantara mereka yang memiliki bagian dalam konstitusi (Powell, 2004).

Bagi Aristoteles, gagasan keadilan distributif melibatkan alokasi manfaat dan beban yang "*fair*" di antara orang atau kelompok dalam masyarakat. Dalam bahasa Yunani kata "*fair*" adalah "*isos*" yang berarti "*equal*", dan Aristoteles mengakui bahwa *justice* atau *fairness* hanyalah persamaan sedangkan kesetaraan adalah proporsional (*proportionate*) atau "*equity*". Pertengahan 1960-an sampai 2004 sejumlah ilmuwan sosial modern telah mengadopsi model *social justice* Aristoteles, dan merumuskannya menjadi proposisi khusus yang sekarang dikenal sebagai *equity theory*. *Equity theory* merupakan hubungan yang adil antara dua pihak (orang, kelompok, negara, kekuatan blok, dll.) (Powell, 2004).

Keadilan diakui sebagai tindakan atau keputusan yang dipahami secara moral benar berdasarkan etika, agama, keadilan, kesetaraan, atau hukum (Pekurinen dkk., 2017). Ini adalah bidang utama yang menjadi perhatian bagi organisasi dan karyawan (Swalhi dkk., 2017). Keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam suatu organisasi (Pan dkk., 2018). Keadilan dalam organisasi dapat berkaitan dengan imbalan finansial dan non finansial, seperti kompensasi dan insentif yang adil, kesempatan yang sama untuk promosi serta dalam

hal evaluasi kinerja (Yean & Yusof, 2016). Penggunaan istilah *justice* dan *fairness* dari banyak literatur memang silih berganti namun esensi nya sama, sedangkan *equity* atau kesetaraan adalah proporsional artinya tidak semua kesamaan itu adil, seperti keuntungan dan beban dapat terdistribusi secara adil jika rasio sahamnya proporsional.

2.4. Keadilan Organisasional: Gambaran Umum

Keadilan dalam organisasi muncul dari literatur sosial-psikologis tentang keadilan distributif Adams (1963, 1965); Deutsch, (1975, 1985). Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan yang dirasakan dari hasil, memiliki implikasi yang kuat dalam konteks organisasi, di mana distribusi hasil merupakan bagian integral. Menyadari implikasi keadilan distributif, dan terutama teori keadilan, pada konteks organisasi, peneliti memeriksa keadilan yang dirasakan dari hasil organisasi (misalnya, kinerja) dan hubungan persepsi keadilan ini dengan berbagai variabel kriteria, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan (Walster, Walster dan Berscheid, 1978). Keadilan distributif menurut Moorman (1991) yaitu persepsi keadilan yang dirasakan terdistribusi adil oleh karyawan karena karyawan telah diberi imbalan karena mendapatkan pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja.

Greenberg (1990) mengemukakan bahwa keadilan organisasional memiliki manfaat penting yang berkaitan dengan perilaku organisasi. Dampak dari persepsi karyawan (dalam konteks penilaian kinerja) sangat

penting untuk memastikan kepuasan kerja karyawan dan kinerja dipertahankan pada tingkat yang bagus. Greenberg (1990) mempresentasikan gambaran dasar dan historis dari penelitian sebelumnya yang dilakukan pada keadilan organisasi. Rupp dkk. (2017) menyatakan bahwa perlakuan yang adil merupakan perilaku yang dapat memotivasi karyawan suatu organisasi untuk bekerja sama dalam memenuhi tujuan organisasi. Dengan demikian, perlakuan yang adil terhadap semua karyawan di semua tingkatan tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga untuk organisasi sehingga dapat meningkatkan integritas organisasi. Dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen memberikan kesan yang adil dapat mendorong orang lain atau bawahannya bersikap adil juga.

Keadilan organisasional mencakup teori dan paradigma psikologis untuk menjelaskan berbagai dimensi keadilan, dan persepsi keadilan inilah yang membuat karyawan menilai organisasi dan proses penilaian kinerja. Literatur mengungkapkan bahwa mengintegrasikan keadilan organisasional ke dalam proses penilaian kinerja akan membantu organisasi lebih memahami pengaruh langsung pada kepuasan kerja karyawan dan karenanya akan siap untuk mempertahankan tingkat komitmen afektif karyawan yang lebih tinggi. Setiap dimensi keadilan organisasional memiliki karakteristik yang terpisah dan berbeda dalam mempengaruhi persepsi karyawan.

Untuk memahami keadilan organisasional dan perilaku positif organisasional yang efektif dan tepat, para peneliti telah mengusulkan model keadilan organisasional yang berbeda-beda. Seperti Akram, Lei, Haider, Hussain dan Puig (2017) membuat model keadilan organisasional yang berisi lima dimensi yaitu: keadilan spasial, keadilan temporal, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Chen dan Jin (2014) membuat model keadilan organisasional yang berisi empat dimensi yaitu: keadilan kepemimpinan, keadilan interpersonal, keadilan prosedural, dan keadilan distributif. Kamani dan Namdari (2012) dan Kerwin, Jordan dan Turner (2015) membuat empat dimensi yang berbeda dari Chen dan Jin (2014) yaitu: Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan informasional. Colquitt (2001, 2008) membuat empat dimensi yang berbeda dari empat peneliti di atas yaitu: Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal. Dimensi yang diusulkan Colquitt (2001, 2008) didukung dengan meta analisis yang dilakukan Fassina, Jones, dan Uggerslev (2008) pada 34 artikel, Colquitt dkk. (2013) pada 413 artikel, dan Karam dkk. (2019) pada 145 artikel.

Zhang, Qiu dan Teng (2017) dan Marzucco dkk. (2014) membuat model keadilan organisasional berisi tiga dimensi yaitu: keadilan prosedural, interpersonal, dan informasional. Para peneliti lain membuat dimensi keadilan organisasional berisi tiga dimensi berbeda dari sebelumnya yaitu: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Ajala,

2016; Bayarçelik dan Findikli, 2016; R. L. Cohen, 2001; Demir, Guney, Akyurek, Ugural, dan Aslan, 2017; Edwin, 2017; Guh, Lin, Fan dan Yang, 2013; Gyekye dan Haybatollahi, 2015; Hsu dan Wang, 2015; Karkoulian, Assaker, & Hallak, 2016; Lee, J dan Wei, 2017; López-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho dan Vázquez-Rodríguez, 2014; Özbek, Yoldash dan Tang, 2016; Swalhi dkk., 2017; Tahseen dan Akhtar, 2015; Tlaiss dan Elamin, 2015), didukung juga dengan meta analisis yang dilakukan Whitman, Caleo, Carpenter, Horner dan Bernerth (2012) pada 66 artikel, dan Rupp dkk. (2014) pada 530 artikel.

Suliman dan Al Kathairi (2013) membuat model keadilan organisasional yang berisi dua dimensi yaitu: keadilan prosedural dan interaksional. Para peneliti lain membuat dimensi keadilan organisasional berisi dua dimensi berbeda dari sebelumnya yaitu: keadilan distributif dan prosedural (Fatt, 2010; Folger, 1987; Ghosh dkk., 2017; Karam dkk., 2019; Kepes, Bennett dan McDaniel, 2014; McFarlin dan Sweeney, 1992; Pan dkk., 2018). Didukung juga dengan meta analisis yang dilakukan Viswesvaran dan Ones, (2002) menggunakan 50 artikel, Li dan Cropanzano (2009) menggunakan 22 artikel. Model keadilan organisasional yang berisi satu dimensi yaitu: keadilan prosedural terdapat pada penelitian Zoghbi M. de L dan Ting D. (2017), Karatepe (2011), Minibas-Poussard, Le Roy dan Erkmen (2017), dan Kim dan Park (2017).

Perbedaan penggunaan dimensi keadilan organisasional saat ini masih berbeda-beda namun penelitian *systematic review* yang dilakukan

oleh Hadi dkk. (2020) menyimpulkan bahwa dimensi keadilan yang memiliki tingkat konsistensi tinggi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional, sehingga peneliti menggunakan empat dimensi keadilan.

2.4.1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan alokasi sumberdaya dalam proses distribusi hasil (*outcome*) dan penghargaan (*reward*) pada individu dalam organisasi (seperti: keadilan kompensasi, promosi, penghargaan, penugasan, evaluasi, dan hukuman) (Hadi dkk., 2020). Tjahjono (2008) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karena fokusnya pada hasil, keadilan distributif diperkirakan terkait terutama dengan reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap hasil tertentu. Jadi, ketika hasil tertentu dianggap tidak adil, akan mempengaruhi emosi seseorang seperti mengalami amarah, kebahagiaan, kebanggaan, atau rasa bersalah (Weiss, Suckow dan Cropanzano, 1999), kognisi yang meliputi input dan hasil distorsi secara kognitif dari dirinya sendiri atau orang lain (Adams, 1965; Austin dan Walster, 1974; Walster dkk., 1978), dan akhirnya perilaku mereka (kinerja atau penarikan).

Ketika suatu hasil dianggap tidak adil, dapat mempengaruhi beberapa perilaku yaitu (Cohen-Charash & Spector, 2001):

- a. **Emosi**, misalnya: kemarahan, kebahagiaan, kebanggaan, atau rasa bersalah.

- b. **Kognisi**, misalnya: *cognitively distort* atau berpikiran secara berlebihan dan tidak rasional pada *input* dan *outcome* dari dirinya sendiri atau dari orang lain.
- c. **Perilaku**, misalnya; *performance* dan *withdrawal*.

Campbell, Perry, Maertz, Allen, & Griffeth (2013) menyarankan bahwa persepsi keadilan distributif berhubungan dengan pengalokasian sumber daya, dengan kata lain, perasaan adil bergantung pada cara pendistribusian, sehingga karyawan merasa bahwa sumber daya telah dibagikan secara adil dan memadai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki dampak yang berbeda pada *outcome*. Misalnya, McFarlin & Sweeney (1992) menguji keadilan distributif dan keadilan prosedural dan menemukan bahwa keadilan distributif cenderung menjadi prediktor yang lebih kuat dari *outcome* personal yaitu: kepuasan gaji, dan kepuasan kerja daripada keadilan prosedural. Sebaliknya keadilan prosedural menjadi prediktor lebih kuat dari *outcome* organisasi yaitu: komitmen organisasional dan evaluasi bawahan terhadap atasan daripada keadilan distributif. Fields, Pang, dan Chiu (2000) menemukan bahwa keadilan distributif memiliki efek yang lebih besar pada keinginan karyawan untuk tetap dan puas dalam bekerja, sedangkan keadilan prosedural memainkan peran yang lebih penting dalam menentukan evaluasi pengawasan karyawan.

Cropanzano, Prehar, & Chen (2002) menyarankan bahwa keadilan distributif cenderung berpengaruh kuat terhadap *outcome* dan kurang

berpengaruh kuat dengan reaksi organisasi atau kepada atasan, dalam hal ini keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat daripada keadilan prosedural (Ghosh dkk., 2017). Keadilan distributif akan lebih kuat dalam memprediksi kepuasan individu dibandingkan dengan keadilan prosedural. Namun faktanya model itu tidak selalu didukung sehingga perlunya modal sosial sebagai variabel pemoderasi, karena modal sosial mencerminkan perspektif subjektif individu (Tjahjono, 2011).

Keadilan distributif sebuah bentuk keadilan organisasional yang berfokus pada keyakinan individu bahwa mereka telah menerima hasil yang adil terkait pekerjaan yang diberikan pada organisasi. Keadilan distributif dapat dilakukan dengan tepat ketika organisasi memperhatikan kebutuhan individu, partisipasi mereka dalam organisasi, dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan yang diberikan, tidak hanya itu, akses keadilan terhadap kesehatan dan kebersihan juga diperhatikan oleh organisasi karena terkait dengan alokasi sumber daya.

2.4.2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa keputusan organisasi telah dibuat secara adil dan karyawan dapat memberikan masukan jika diperlukan (Moorman, 1991). Keadilan prosedural berkaitan dengan penilaian keadilan tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan (Greenberg, 1990: Hauenstein dkk., 2001). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap

organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan dirasakan bagaimana prosesnya dan hasilnya dicapai juga penting, dalam beberapa kasus merupakan penentu yang paling penting dari keadilan organisasional yang dirasakan (Lind dan Tyler, 1988).

Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan. Hal tersebut dijelaskan Thibaut dan Walker (1978) yang berbasis pada kepentingan pribadi dan Lind dan Tyler (1988) berbasis pada nilai-nilai kelompok. Keadilan prosedural, didefinisikan sebagai keadilan proses dimana hasil ditentukan (Lind dan Tyler, 1988), dianggap ada ketika prosedur mewujudkan beberapa jenis prinsip yang diterima secara normatif.

Prosedur organisasi mewakili cara organisasi mengalokasikan sumber daya. Inilah sebabnya keadilan prosedural diprediksi terkait dengan reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap organisasi, seperti komitmen organisasi (Martin dan Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery dan Wesolowski, 1998). Dengan demikian, ketika suatu proses yang mengarah pada hasil tertentu dianggap tidak adil, reaksi orang tersebut diprediksi akan diarahkan pada seluruh organisasi, bukan pada tugasnya atau hasil spesifik yang dimaksud. Ini berbeda dari prediksi yang dibuat untuk keadilan distributif, yang menekankan pada hasil yang berfokus, daripada reaksi yang berfokus pada organisasi (Cropanzano dan Folger, 1991; Sweeney dan McFarlin, 1993).

2.4.3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah keadilan *treatment informal* (interpersonal) yang adil (bermartabat, menghormati, jujur, dan sopan) pada individu dalam organisasi ketika prosedur direncanakan dan dilaksanakan (Hadi dkk., 2020). Greenberg (1993) menyatakan bahwa keadilan interaksional dipisahkan menjadi dua komponen berbeda, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan kepadanya diberikan penghargaan oleh manajemen dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan (Colquitt, 2001). Keadilan informasional, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada seseorang yang menyampaikan informasi tentang prosedur yang digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu. Colquitt (2001) Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu. Secara khusus, keadilan informasional didefinisikan sebagai informasi yang akurat dalam komunikasi tepat waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan yang wajar untuk peristiwa di tempat kerja, sedangkan keadilan interpersonal dibentuk oleh pengalaman interpersonal diperlakukan dengan hormat dan kesopanan oleh manajemen (Colquitt dkk., 2005). Keadilan interpersonal dan keadilan informasional dapat dilihat melalui kebijakan dan inisiatif dari organisasi (Folger dan Konovsky, 1989;

Mansour-Cole dan Scott, 1998; Tansky, 1993) atau melalui tindakan manajemen dalam membuat keputusan (Bies, Shapiro dan Cummings, 1988; Greenberg, 1994; Moorman, 1991).

Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan dari hasil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya berdasarkan kesetaraan, ekuitas atau kebutuhan (Adams, 1965). Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil. *Voice*, kontrol didalam prosedur dan aturan keadilan Leventhal terkait dengan persepsi keadilan prosedural (Leventhal, 1980; Thibault dan Walker, 1975). Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan dari hubungan sosial yang ditandai dengan tindakan yang bermartabat dan hormat dari pemimpin (Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1993). Keadilan informasional adalah keadilan yang dirasakan dari hubungan sosial yang ditandai dengan penjelasan yang memadai dan jujur dari supervisor (Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1993). Bersama-sama, keempat dimensi keadilan organisasional memberikan ukuran yang komprehensif dari persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja dan memprediksi hasil organisasi apa yang dipengaruhi oleh keadilan atau ketidakadilan yang dirasakan.

2.5. Kinerja

Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan (Borman dan Motowidlo, 1993; Campbell dkk., 1993; Roe, 1999). Perilaku disini menunjukkan tindakan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku pekerjaan individu (Campbell, 1990). Ditempat kerja, keterlibatan perilaku dan hasil yang diharapkan terhubung satu dengan lainnya (Borman dan Motowidlo, 1993). Kinerja tugas terdiri dari perilaku eksplisit yang mencakup tanggung jawab pekerjaan mendasar yang ditugaskan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan. Kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui pengetahuan pekerjaan (pengetahuan yang diperlukan untuk memastikan kinerja didalam *jobdesk* dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak pekerjaan), keterampilan didalam pekerjaan (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses tanpa banyak pengawasan) dan pekerjaan yang biasa dilakukan (kemampuan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan baik yang tanpa fasilitas maupun sesuatu yang dapat menghambat kinerja) (Conway,1999).

Oleh karena itu, anteseden utama kinerja adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan pengalaman kerja sebelumnya. Dalam konteks organisasi, kinerja adalah pemahaman kontrak antara pimpinan dan

karyawan untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Kinerja yang dipercayakan dibagi menjadi dua jenis, yang pertama kinerja teknis-administratif dan kinerja kepemimpinan. Prestasi kerja yang diharapkan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian dan pekerjaan sehari-hari melalui kemampuan teknis, pertimbangan bisnis dan lain-lain disebut sebagai kinerja teknis-administrasi. Kinerja kepemimpinan meliputi penetapan tujuan strategis, menjunjung tinggi standar kinerja yang diperlukan, memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pengakuan dan kritik yang membangun (Borman dan Brush, 1993; Tripathy, 2014; Pradhan dan Jena 2017).

Borman dan Motowidlo (1997) mendefinisikan kinerja dalam konteks kinerja sebagai “efektivitas yang digunakan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang mewujudkan pemenuhan visi organisasi dengan memberi penghargaan kepada organisasi dan individu secara proporsional”. Werner (1994) menyimpulkan proposisi kinerja sebelumnya melalui hubungan dengan penghargaan formal dari organisasi yang menyatakan sebagai “keterampilan dan perilaku yang ditunjukkan yang mempengaruhi produksi langsung barang atau jasa, atau segala jenis kegiatan yang memberikan dukungan tidak langsung kepada organisasi”.

Menurut Robbins dan Judge (2013), kinerja terbagi menjadi 3 bagian yaitu kinerja tugas, kewarganegaraan dan kontraproduktif. Kinerja tugas adalah melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi dan administrasi, kewarganegaraan berarti tindakan kontribusi

pada lingkungan psikologis organisasi seperti membantu orang lain, mendukung organisasi dan lain-lain, sedangkan kontraproduktif berarti tindakan aktif dalam merusak organisasi seperti mencuri, merusak properti perusahaan, absen dalam bekerja dan bersikap agresif terhadap rekan kerja.

Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai kinerja adaptif (Hesketh dan Neal 1999). Penelitian sebelumnya menemukan setelah karyawan memperoleh sejumlah kesempurnaan dalam tugas yang diberikan, mereka mencoba menyesuaikan sikap dan perilaku mereka dengan beragam persyaratan didalam pekerjaan mereka (Huang dkk., 2014; Pulakos dkk., 2000). Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani pekerjaan secara stabil (Baard dkk., 2014).

2.5.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggungjawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, memecahkan masalah, inovasi suatu produk atau jasa, dan lain-lain. Kinerja adalah sesuatu yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kompetensi yang berbeda dalam mengerjakan tugas.

Kinerja karyawan adalah konsep inti ditempat kerja, dalam 20 atau 25 tahun terakhir, peneliti membuat kemajuan dalam memperluas konsep kinerja (Campbell, 1990; Sonnentag dan Frese, 2001). Menurut Murphy (1989) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai “perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi ditempat kerja”. Oleh karena itu kinerja karyawan memegang peranan penting dalam pertumbuhan organisasi.

Kinerja karyawan adalah konsep multidimensi yang menggambarkan bagaimana seseorang menyelesaikan tugas, dengan fokus pada efisiensi, keterampilan, inisiatif dan sumber daya yang digunakan (Rothmann dan Coetzer, 2003). Biasanya dijelaskan dalam istilah perilaku yang dapat diamati dan tidak diamati yang dapat dinilai (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996). Kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang berhasil oleh individu atau individu yang dipilih, sebagaimana ditetapkan dan diukur oleh supervisor atau organisasi, dengan standar yang dapat diterima sebelumnya sementara secara efisien dan efektif memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam lingkungan nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Collis dan Montgomery, 1995). Dalam konteks organisasi tidak setiap perilaku dimasukkan didalam konsep kinerja, tetapi hanya perilaku yang dianggap relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang strategis, kinerja karyawan perlu dikelola secara efektif dan efisien untuk organisasi (Amos, Ristow dan Ristow, 2004).

Melalui karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007). Kinerja karyawan merupakan komponen penting yang mempengaruhi kesuksesan organisasi (Meihem, 2004).

2.5.2. Dimensi Kinerja Karyawan

Koopmans dkk., (2011) menggambarkan dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja Tugas (*task performance*)

Aktivitas terkait pekerjaan yang dilakukan untuk mengubah input menjadi output (produk dan layanan) (Beatty dkk., 2001). Hal ini meliputi perilaku karyawan yang terlibat langsung dalam transformasi sumber daya organisasi menjadi barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Kegiatan tersebut merupakan kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menerima kompensasi dan melanjutkan pekerjaan.

Campbell (1990) mengusulkan delapan komponen kinerja dimana lima komponen berhubungan dengan kinerja tugas didukung juga oleh Campbell dkk., 1996; Motowidlo dan Schmit, 1999, yaitu *job-specific task proficiency*, *non job-specific task proficiency*, kemampuan komunikasi secara tulis dan lisan, manajemen dan administrasi.

Masing-masing komponen terdiri dari sejumlah sub komponen yang mungkin berbeda diantara berbagai macam pekerjaan. Contohnya, faktor manajemen atau administrasi terdiri dari sub dimensi (1) Perencanaan dan pengorganisasian, (2) Membimbing, mengarahkan dan

memotivasi bawahan dan memberikan umpan balik, (3) Pelatihan, pembinaan dan pengembangan karyawan, (4) Berkomunikasi secara efektif (Borman dan Brush, 1993).

2. *Contextual Performance*

Aktivitas yang dilakukan seseorang dan bukan bagian dari deskripsi pekerjaan (secara sukarela melakukan tugas tambahan, mendukung orang lain dan mengikuti prosedur) tetapi penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Beatty dkk., 2001). (Sutherland dkk., 2007) melihat aktivitas yang tidak berkontribusi pada inti pekerjaan tetapi mendukung didalam lingkungan organisasi, sosial dan psikologis dengan berfokus pada tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik kepribadian, seperti kesadaran dan kecerdasan emosional.

Kinerja kontekstual tidak hanya mencakup perilaku, contohnya membantu rekan kerja atau menjadi anggota organisasi yang dapat diandalkan, tetapi juga memberikan saran tentang cara memperbaiki prosedur kerja.

Seseorang dapat membedakan antara dua jenis kinerja kontekstual yaitu perilaku yang bertujuan terutama pada kelancaran fungsi organisasi seperti saat ini dan perilaku proaktif yang bertujuan untuk mengubah dan meningkatkan prosedur kerja dan proses organisasi. Perilaku kinerja kontekstual yang '*stabilizing*' termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi dengan lima komponen yaitu altruisme, kesadaran, *civic virtue*, kesopanan dan sportivitas (Organ, 1988),

beberapa aspek spontanitas di organisasi (membantu rekan kerja, melindungi organisasi, George dan Brief, 1992). Perilaku pro-aktif juga termasuk inisiatif pribadi (Frese dkk., 1996; Frese dkk., 1997; Frese dkk., 2000), *taking charge* (Morrison dan Phelps, 1999). Dengan demikian, kinerja konstektual bukanlah satu rangkaian perilaku yang sama, tetapi didalamnya merupakan konsep multidimensi (Van Dyne dan LePine, 1998).

3. *Adaptive Performance*

Karyawan lebih dihargai didalam organisasi jika mereka dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan organisasi. Kebiasaan untuk berubah meningkatkan peluang karir karyawan karena kinerja adaptif memiliki peran penting bagi karyawan serta bagi organisasi.

Dalam lingkungan organisasi, kinerja adaptif berarti memahami perubahan dan menyesuaikan perubahan yang terjadi ditempat kerja (Pulakos dkk., 2000). Adaptasi yang tinggi dari seorang karyawan meningkatkan kinerja, mengembangkan perilaku di tempat kerja dan kemampuan terhadap stress kerja (Niessen dkk., 2010). Murphy dan Jackson (1999) menganggap kinerja adaptif sebagai “*role flexibility*” sedangkan London dan Mone (1999) menggambarkan kinerja adaptif sebagai kemampuan individu untuk mengelola diri mereka sendiri dengan pengalaman belajar baru mereka.

Kinerja adaptif memiliki delapan dimensi (Pulakos dkk., 2000) yaitu sebagai berikut:

- a) Menangani keadaan darurat dan situasi krisis. Mengambil keputusan dengan cepat pada saat darurat.
- b) Menganani stress di tempat kerja: Untuk tetap tenang dan fokus saat menangani tugas-tugas dengan tuntutan tinggi.
- c) Pemecahan masalah secara kreatif. Untuk memecahkan masalah secara inovatif dengan berfikir *out of the box* (Hatano dan Inagaki, 1986; Holyoak, 1991).
- d) Berhubungan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi. Menjadi produktif bahkan dalam situasi yang tidak diketahui (Weiss, 1982; Ashford, 1986; Jones, 1986; Murphy, 1989; Kreitler dan Kreitler, 1990; Callen dkk., 1994; Edwards dan Morrison, 1994; Goodman, 1994; Dix dan Savickas, 1995; Hall dan Mirvis, 1995).
- e) Belajar dan memahami teknologi baru, tugas dan prosedur. Untuk menghasilkan metode baru dan konstruksi teknologi untuk menyelesaikan tugas kerja (Patrickson, 1987; Ackerman, 1988; Kinicki dan Latack, 1990; Fleishman, 1992; Noe dan Ford, 1992; Thach dan Woodman, 1994; Hesketh dan Neal, 1999; London dan Mone, 1999).
- f) Menunjukkan kemampuan beradaptasi antar pribadi. Secara bijaksana melihat pandangan individu lain saat bekerja dalam

tim untuk mencapai tujuan tertentu (Bowen dan Schneider, 1988; Paulhus dan Martin, 1988; Spiro dan Weitz, 1990; Aronoff dkk., 1994; Schneider, 1994; Hollenbeck dkk., 1996; Kozlowaki dkk., 1996; Zeithmal dan Bitner, 1996).

g) Menunjukkan adaptasi terhadap budaya kerja. Untuk menunjukkan rasa hormat dan pertimbangan terhadap latar belakang budaya yang berbeda (Black, 1990; Noe dan Ford, 1992; Chao dkk., 1994; Ilgen dan Pulakos, 1999).

h) Mendemonstrasikan kemampuan beradaptasi yang berorientasi fisik. Untuk menyesuaikan diri secara fisik dengan lingkungan sekarang (Fiedler dan Fiedler, 1975; Weinstein, 1978; Edwards dan Morrison, 1994).

4. *Counterproductive Behaviour*

Perilaku kontraproduktif diartikan sebagai perilaku karyawan yang dengan sengaja menunda pencapaian tujuan organisasi. Perilaku tersebut sengaja dilakukan oleh karyawan seperti, membuang sumber daya organisasi, mencuri material perusahaan untuk keperluan pribadi, dan lain-lain. Penelitian dari Robinson dan Bennet (1995), menunjukkan beberapa perilaku kontraproduktif secara khusus dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

a) Penyimpangan Produksi. Penyimpangan produksi akan mengurangi efisiensi hasil kerja suatu organisasi. Bentuk penyimpangan produksi yang paling umum adalah pemborosan

sumber daya, penyalahgunaan zat, dan lain-lain. Penyimpangan ini menurunkan output serta sumber daya tidak dimanfaatkan secara optimal. Penyimpangan substansi menurunkan efisiensi kerja yang selanjutnya menghambat kapasitas produksi.

- b) Penyimpangan Properti. Perilaku karyawan yang merusak aset dan harta benda organisasi. Bentuk yang paling umum adalah sabotase dan pencurian. Penyimpangan ini merusak peralatan, proses dan produk organisasi.
- c) Penyimpangan Politik. Penyimpangan politik mengacu pada perilaku yang dengan sengaja mempengaruhi individu lain secara negatif. Bentuk dasar penyimpangan politik adalah gosip dan ketidak sopanan. Perilaku seperti ini menurunkan semangat individu dan mempengaruhi kelompok kerja serta kelompok pertemanan. Lebih jauh, ketidaksopanan dan perilaku buruk dapat menghambat pekerjaan.
- d) Agresi Pribadi. Agresi pribadi adalah tindakan verbal dan fisik dari satu karyawan terhadap yang lain. Bentuk yang paling umum adalah pelecehan, dimana karyawan menjadi sasaran kontak fisik atau komentar verbal yang tidak perlu dari karyawan lain.

Berbeda dengan teori diatas, Mathis dan Jackson (2007) memberikan dimensi yang sedikit berbeda dengan teori Bernardin dan Russel (1993), dimensi tersebut terbagi menjadi 3 yaitu *ability*, *effort* dan

organizational support. Kinerja bukan hanya diukur melalui dimensi diatas, banyak peneliti yang menyarankan ketiga dimensi perilaku yang merefleksikan kinerja seorang karyawan yaitu *task performance*, *citizenship* dan *counterproductive* (Robbins dan Judge, 2013).

Teori kinerja yang cukup dikenal hingga saat ini yaitu teori Bernardin dan Russel (1993) yang menyatakan bahwa kinerja memiliki 5 dimensi utama yaitu: 1) *quality* yang berarti sejauh mana proses atau hasil dari pelaksanaan suatu pendekatan kegiatan sesuai dengan apa yang akan dilakukan dan dapat memenuhi tujuan kegiatan tersebut, 2) *quantity* yang berarti jumlah yang diproduksi oleh karyawan yang dinyatakan dalam istilah nominal mata uang, unit, atau siklus aktifitas yang diselesaikan, 3) *timeliness* yang berarti sejauh mana kegiatan yang dilakukan selesai dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, 4) *cost effectiveness* yang berarti sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dapat dimaksimalkan, 5) *need for supervision* yang berarti sejauh mana seorang pelaku dapat menjalankan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan, dan 6) *interpersonal impact* yang berarti sejauh mana seorang pelaku menunjukkan perasaan harga diri, niat baik dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.

2.6. LMX (*Leader-Member Exchange*)

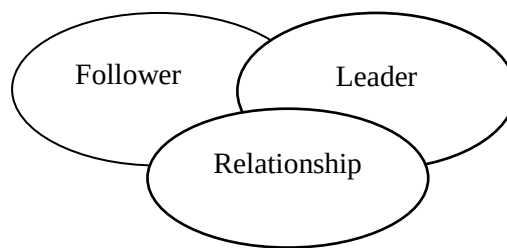
Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *Leader-Member Exchange*) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan

bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015). Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau *dyadic* (Wayne dan Green, 1993). LMX berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wayne dkk., 1997).

Teori LMX sebelumnya disebut dengan “Teori hubungan dua pihak secara vertikal” karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Yukl, 2015). Northhouse (1997) menyatakan bahwa LMX lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan dan peran dari pemimpin didalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Di sisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) lebih menjelaskan tentang proses *dyadic* yang dilakukan oleh seorang atasan. Proses *dyadic* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal, dimana

atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (O'Donnel dkk., 2012).

Kepemimpinan tidak bisa berlangsung begitu saja tanpa adanya elemen-elemen yang ada dalam kepemimpinan. Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki tiga domain, yaitu *Leader* (L), *follower* atau *member* (M) dan *relationship* atau *exchange* (X) yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Domain Kepemimpinan
Sumber: Graen dan Uhl-Bien (1995)

Keberadaan tiga domain tersebut juga dijelaskan dalam definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh Locke dkk. (1999), bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan “*the process of inducing others to take action toward a common goal*”. Definisi tersebut dijelaskan oleh Locke dalam tiga subdefinisi yaitu:

1. *Leadership is a relational concept*. Kepemimpinan hanya ada jika terdapat hubungan dengan pihak lain yang dinamakan *follower*. Secara teoritis bisa dijelaskan bahwa jika tidak ada *follower* maka tidak akan ada *leader*. Secara implisit, definisi ini menunjukkan bahwa “*effective leaders must know how to inspire and relate to their followers*”.

2. *Leadership is process.* Kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika seorang pemimpin melakukan sesuatu untuk memfasilitasi proses kepemimpinan.
3. *Leadership requires inducing others to take action.* Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan dengan berbagai cara, seperti menggunakan legitimasi, permodelan, *goal-setting*, *rewarding and punishing*, restrukturisasi organisasi, membangun tim dan mengkomunikasikan visi.

Keterlibatan tiga domain kepemimpinan (*leader, member dan exchange*) berdampak pada adanya kajian empiris yang menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Misalnya model yang menitikberatkan pada pemimpin sebagaimana pada pendekatan perilaku atau kepribadian, model yang menekankan pada hubungan seperti LMX atau model yang menggunakan kombinasi dari domain yang ada, seperti pendekatan situasional yang menitik beratkan pada pemimpin, pengikut dan hubungan dalam sebuah kombinasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa dalam kepemimpinan akan terdapat relasi resiprokal antara *leader* dan *follower* dalam rangka menciptakan proses kepemimpinan. Salah satu teori yang menjelaskan hubungan *leader* dan *follower* dalam proses kepemimpinan adalah *leader-member exchange theory*.

Perkembangan *Leader-Member Exchange* dapat dijelaskan menggunakan “*life cycle model*” (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Pada tahap

pertama dari siklus ini “*the stranger stage*” pemimpin dan anggota seperti orang asing satu sama lain. Mereka melakukan evaluasi dengan motif, sikap, serta potensi sumber daya yang dapat dipertukarkan satu sama lain akhirnya peran timbal balik dibentuk (Yukl, 2006). Karena terbatasnya pengetahuan tentang satu sama lain, pertukaran cenderung kontraktual, sehingga masing-masing memilih untuk menyediakan apa yang diminta (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Tahap kedua adalah tahap “*acquaintance*” dimana pengaturan pertukaran antara kedua pihak dipertajam (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Dalam tahap ini, lebih banyak pertukaran sosial terjadi antara kedua pihak selain pertukaran kontraktual. Informasi dan sumber daya dibagi dengan sedikit negosiasi atau kesepakatan kontrak (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Tahap terakhir adalah tahap “*mature*” dimana komitmen timbal balik dibangun antara pemimpin dan bawahan (Yukl, 2006).

Setiap hubungan LMX tidak harus melalui ketiga tahap tersebut. Beberapa hubungan mungkin berhenti pada tahap pertama, interaksi antara pemimpin dan bawahan cenderung formal dan informal dan seringkali dibatasi oleh deskripsi pekerjaan. Hubungan LMX berkualitas rendah dinamakan “*out-group*”. Sebaliknya hubungan yang telah berlanjut ke tahap “*mature*” dianggap sebagai hubungan LMX berkualitas tinggi atau hubungan “*partnership*”. Hubungan ini dilihat sebagai “*in-group*” oleh pimpinan (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX berkualitas tinggi tidak hanya ada loyalitas dan pengaruh timbal balik yang lebih besar antara pemimpin dan bawahan, tetapi bawahan juga menerima lebih banyak

dukungan, ruang gerak yang lebih luas dan tugas yang lebih menantang dari pemimpin (Boies dan Howell, 2006; House dan Aditya, 1997). Hal sebaliknya terjadi pada hubungan LMX berkualitas rendah. Oleh karena itu, dalam sekelompok anggota terdapat berbagai macam variasi kualitas LMX.

2.7. Hipotesis Penelitian

2.7.1. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan

Keadilan organisasional dalam penelitian ini terdapat empat keadilan yaitu keadilan distributif berfokus terhadap penilaian karyawan terhadap keseimbangan pelaksanaan sistem pendistribusian *benefit* perusahaan dalam konteks pertukaran sosial. Keadilan prosedural adalah penilaian karyawan terhadap kesetaraan implementasi prosedur operasi perusahaan keputusan manajerial terhadap semua karyawan. Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan penghargaan dari manajemen dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan. Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu (Moorman, 1991; Colquitt, 2001).

Keadilan organisasional berkaitan dengan sejauh mana karyawan menganggap perlakuan yang diterima dari organisasi atau manajer menjadi adil (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Persepsi dan interpretasi keadilan diantara karyawan terkait langsung dengan perilaku dan kinerja

karyawan (Swalhi dkk., 2017). Didukung juga dari penelitian dari Lee dkk. (2015) untuk meningkatkan kinerja karyawan, fokus pada pengembangan hubungan yang berkualitas dengan karyawan melalui keadilan organisasional sangatlah penting.

Adams mengonsept *outcome* keadilan distributif dengan sudut pandang *equity theory* (Tessema dkk., 2014). Keadilan distributif merupakan penilaian karyawan atas adanya keadilan dalam memberikan penghargaan dan dorongan yang mereka terima sebagai kompensasi atau imbalan atas kontribusinya di organisasi tempatnya bekerja (Greenberg, 1990). Keadilan distributif berfokus pada penilaian keadilan mengenai hasil (penghargaan). Cropanzano dkk. (2007) berpendapat bahwa dimensi keadilan ini terkait dengan berbagai sumber daya dalam organisasi. Dalam hal ini, rasa keadilan terletak pada perbandingan kontribusinya dengan keuntungan yang diperoleh.

Moorman (1991) dan Folger dan Skarlicki (1997) telah menunjukkan pentingnya keadilan distributif dalam prediksi sikap dan perilaku di tempat kerja. Penelitian membuktikan hubungan positif antara keadilan distributif dan kinerja karyawan. Noblet dkk. (2012) menemukan hubungan positif antara keadilan distributif dan kinerja karyawan serta dijelaskan pentingnya keadilan distributif dalam peningkatan perilaku karyawan. Ambrose dan Schminke (2003) mencatat bahwa pertukaran sosial dan teori pertukaran ekonomi terkait erat dengan keadilan distributif. Noblet & Jepsen (2011) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan secara

positif dipengaruhi oleh keadilan distributif dan menjelaskan pentingnya keadilan distributif dalam peningkatan perilaku karyawan. Moon (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang paling kuat dalam kinerja karyawan. Hasil penelitian Shan dkk. (2015) ketika karyawan berasumsi bahwa semua keputusan yang dibuat oleh pimpinan diterapkan secara konsisten dan adil, maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat.

Peneliti dari Thibaut dan Walker (1975, 1978) dan Leventhal (1980), berfokus pada metode, mekanisme dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil melalui keadilan prosedural. Keadilan prosedural dalam organisasi merujuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat suatu keputusan (Folger dan Cropanzano, 1998; Korsgaard, dkk., 1995 dalam Chi dan Han, 2008). Keadilan prosedural yang mencakup metode, mekanisme dan prosedur hasil yang dapat dibenarkan, mengacu pada keputusan yang dibuat untuk kelancaran fungsi organisasi sehari-hari (Swalhi dkk., 2017). Manajemen mengadopsi berbagai prosedur yang berdampak pada karyawan. Keputusan manajemen ini didasarkan pada aturan, norma, tolok ukur dan etika, yang kemudian dievaluasi oleh karyawan. Raja dkk. (2018) menemukan hubungan positif antara keadilan prosedural dan *outcome* pada organisasi (salah satunya yaitu kinerja karyawan).

Penelitian dari Moon (2017) menyimpulkan keadilan prosedural secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan didukung juga

dengan penelitian dari Lam dkk. (2002) menyimpulkan keadilan prosedural berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Cohen Charash dan Spector (2001) menyatakan dalam meta-analisis keadilan organisasional dan kinerja karyawan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor kinerja karyawan terbaik dibandingkan dengan keadilan distributif. Suliman (2007) meneliti keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki dampak yang signifikan dan positif baik terhadap kinerja karyawan yang dinilai sendiri maupun kinerja karyawan yang dinilai oleh supervisor. Nasuridin dan Khuan (2011) menetapkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Suliman dan Khatairi (2013) meneliti tentang dampak keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan baik secara umum maupun yang berkaitan dengan keadilan prosedural dan keadilan relasional, hasilnya keadilan prosedural dan keadilan relasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang mempersepsikan bahwa dirinya telah mendapatkan keadilan dalam pendistribusian *benefit* tersebut, maka secara sadar mereka akan memberikan kontribusi yang seimbang. Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi tingkat keadilan atas pendistribusian *benefit* (keadilan distributif) maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi tersebut.

Keadilan interpersonal didefinisikan pemberian informasi yang akurat dalam komunikasi yang tepat waktu, transparan dalam komunikasi,

dan memberikan penjelasan atau informasi peristiwa di tempat kerja, sedangkan keadilan interpersonal dibentuk oleh pengalaman interpersonal bagaimana diperlakukan dengan hormat dan sopan (Colquitt dkk., 2005). Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan.

Hasil penelitian dari Moon (2017) menunjukkan keadilan interpersonal secara signifikan dan positif berhubungan dengan kinerja karyawan. Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2019). Persepsi keadilan karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Karyawan mengharapkan keadilan dan kesetaraan dalam hal distribusi gaji, prosedur pengambilan keputusan, komunikasi antara pribadi dan lain-lain. Keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu perlu dipahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap persepsi keadilan ditempat kerja.

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh tepat dan tepat waktu (Colquitt, 2001). Persepsi keadilan informasional meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan yang dapat meningkatkan

kepercayaan dan termotivasi untuk membangun hubungan yang sehat dalam kehidupan profesional dan pribadi. Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Selain itu karyawan akan melihat pimpinan dapat diandalkan dan diprediksi karena informasi dan pengetahuan yang telah dibagikan.

Beberapa penelitian lain yang mendukung bahwa keadilan interaksional adalah prediksi kinerja terbaik (James, Chris, dan Tomoki, 2008; Masterson, Lewis, Goldman, dan Taylor, 2000; Wang, Liao, Xia, dan Chang, 2010). Aryee, Budhwar, dan Chen (2002) melakukan survei di unit sektor publik di India, menyimpulkan bahwa keadilan interaksional mempengaruhi kinerja tugas dan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB), hubungan yang sepenuhnya dimediasi oleh kepercayaan pada supervisor. Mathur dan Kumari (2013) mempelajari respon dari 72 eksekutif toko ritel yang berbasis di Bangalore (India) dan menyimpulkan bahwa keadilan interaksional adalah yang paling penting dalam mempengaruhi perilaku peran ekstra, dengan alasan bahwa budaya kolektivistik di India mungkin menghargai keadilan interaksional lebih dari aspek keadilan lainnya.

Penelitian dari Li dkk. (2020) tentang hubungan antara persepsi keadilan organisasional karyawan hotel, *relationship quality* dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada 303 karyawan hotel di China. Hasil penelitian keadilan informasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan informasional dan interpersonal

berkaitan dengan kualitas komunikasi antara pemimpin dan karyawan. Hal itu tergantung pada kebijaksanaan yang ditunjukkan kepada karyawan oleh para pemimpin mereka. Melihat bahwa keunggulan komunikasi antara manajer dan karyawan terkait dengan keadilan interaksional dan biasanya tergantung pada arah yang ditunjukkan kepada karyawan oleh manajer (Folger, 2001). Scott dkk. (2007) juga menyatakan pentingnya keadilan informasional dan interpersonal karena keduanya lebih sering terlibat dalam kegiatan kerja.

Penelitian dari Cheng dan Chen (2014) mempelajari distribusi keadilan ditempat kerja yang dirasakan dan efek dari gender, usia dan ukuran perusahaan dengan hubungan keadilan ditempat kerja dan kesehatan yang buruk. Penelitian dilakukan dengan 17.042 peserta di Taiwan. Hasil penelitian melihat karyawan wanita dengan posisi sosial ekonomi rendah diperusahaan mungkin lebih sering merasakan praktek kerja yang menimbulkan rasa ketidakadilan. Penelitian selanjutnya dari Jepsen dan Rodwell (2010) mempelajari persepsi wanita tentang keadilan organisasional. Sampel terdiri dari 448 peserta, yang bekerja dalam berbagai jenis pekerjaan di pemerintahan Australia. Hubungan antara keadilan organisasional dan gender menunjukkan bahwa laki-laki lebih mementingkan prosedur yang diterapkan organisasi, sedangkan wanita lebih mementingkan kebenaran dan informasi yang diterima didalam organisasi.

Peran gender tradisional mendorong karyawan laki-laki untuk mencapai kesuksesan dan mendapatkan lebih banyak penghasilan untuk menghidupi keluarga (Cinamon dan Rich, 2002) dan laki-laki di Asia sangat dipengaruhi dengan norma sosial bahwa laki-laki harus lebih banyak berusaha didalam pekerjaan dibandingkan dengan wanita (Zhang dkk., 2014). Menurut Joshi (2014), laki-laki menerima lebih banyak kesempatan daripada wanita untuk mendapatkan proyek penelitian didalam tim.

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{1a}: Ada pengaruh positif keadilan distributif terhadap kinerja karyawan.

H_{1b}: Ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

H_{1c}: Ada pengaruh positif keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan.

H_{1d}: Ada pengaruh positif keadilan informasional terhadap kinerja karyawan.

H_{4a}: Ada perbedaan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan antara laki-laki dengan wanita.

H_{4b}: Ada perbedaan pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan antara laki-laki dengan wanita.

H_{4c}: Ada perbedaan pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan antara laki-laki dengan wanita

H_{4d}: Ada perbedaan pengaruh keadilan informasional terhadap kinerja karyawan antara laki-laki dengan wanita.

Ringkasan hasil penelitian yang fokus pada hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.1.
Ringkasan Hasil Penelitian

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Robert H. Moorman. <i>Relational between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?</i> (1991)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, OCB,	1) Ketika efek dari persepsi keadilan organisasional terhadap OCB dikendalikan, kepuasan kerja tidak akan mempengaruhi dimensi OCB. 2) Persepsi keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. 3) Persepsi keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 4) Persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distributif.
2.	Jason A. Colquitt, Michael J. Wesson dan Christopher O. L. H. Porter, Donald E. Conlon, K. Yee Ng. <i>Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.</i> (2001)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, OCB, <i>performance, organizational commitment, job satisfaction, trust, outcome satisfaction,</i>	1) Dengan dimensi keadilan yang berbeda dapat memberikan kontribusi varian dari rendah sampai tinggi dilihat dari tinjauan meta analitik terhadap 183 artikel keadilan. 2) Hubungan keseluruhan dan unik antara keadilan distributif, prosedural, interpersonal, infomasional dan beberapa hasil organisasi (kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, kinerja, <i>job satisfaction, trust</i>)
3.	Abdelaziz Swalhi dan Saloua Zgoulli. <i>The influence of organizational justice on job performance. The mediating effect of affective commitment.</i> (2017)	<i>Organizational justice</i> (distributif, prosedural, interaksional), <i>job performance, affective commitment.</i>	1) Keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap <i>affective commitment</i> sebagai pemediasi berpengaruh signifikan dan positif. 2) Kinerja berpengaruh terhadap keadilan prosedural dan keadilan interaksional. 3) <i>Affective commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4) <i>Affective commitment</i> sebagai mediasi parsial karena keadilan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja berpengaruh secara signifikan. 5) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara positif dan kuat terhadap <i>affective commitment</i> . 6) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara kuat terhadap kinerja. 7) Hubungan antara <i>affective commitment</i> dan kinerja berpengaruh positif dan signifikan.
4.	Kuk-Kyoung Moon. <i>Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance.</i> (2017)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, informasional, interpersonal), teori pertukaran sosial, kinerja organisasi, tingkat keluar masuknya karyawan	1) Hasil penelitian ada hubungan negatif keadilan distributif dan keadilan interpersonal dengan tingkat keluar masuknya karyawan dan hubungan positif dari keadilan distributif, prosedural dan keadilan interpersonal dengan kinerja organisasi. 2) Dengan model keadilan dua faktor, yang berfokus pada hasil memiliki dampak yang lebih kuat pada tingkat keluar masuknya karyawan, dua dimensi iklim keadilan yang berfokus pada proses memiliki dampak yang lebih kuat pada kinerja organisasi.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Colquitt Jason A. Greenberg Jerald, Zapata-Phelan, Cindy P. <i>What is organizational justice? A historical overview.</i> (2005)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional)	1) Teori keadilan membantu manusia untuk menangani berbagai macam motif dan interaksi yang saling ketergantungan. Keadilan perilaku sosial membantu mengelola berbagai macam kepentingan, bagaimana beradaptasi serta mengevaluasi orang lain dengan standar perilaku yang adil.
6	Yong-Ki Lee, Sally Kim, Moon-Hyun Son, Min-Seong Kim. <i>Linking organizational justice to job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia.</i> (2015)	Keadilan distributif, prosedural, informasional, interpersonal, trust, kinerja	1) Keadilan distributif dan keadilan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>trust</i> . 2) Hasil penelitian menunjukkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, fokus pada pengembangan hubungan berkualitas tinggi dengan karyawan melalui keadilan sangatlah penting.
7	Jerald Greenberg. <i>Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow</i> (1990)	Keadilan distributif, keadilan prosedural,	1) Informasi yang akurat sebagai dasar penilaian kinerja meningkatkan persepsi keadilan. 2) Perumusan keadilan distributif dan prosedural memberikan wawasan untuk memahami fenomena organisasi yang lebih luas. 3) Pada tahun 1990-an dimana keadilan organisasional akan menjadi konstruksi organisasi yang bermakna akan terlihat secara nyata. Definisi pada tahun 1960-an dan 1970-an dan 1980-an telah memberikan langkah awal untuk penelitian keadilan yang akan datang dalam berbagai bentuk dan menjadi penelitian perilaku organisasi.
8	U. Raja, R.A Sheikh, M. Abbas, D. Bouckennooghe. <i>Do procedures really matter when rewards are more important? A Pakistani perspective on the effects of distributive and procedural justice on employee behaviors.</i> (2018)	Keadilan distributif dan prosedural, <i>citizenship behaviors, job performance, creativity</i>	1) Keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap <i>job outcomes</i> dibandingkan dengan keadilan prosedural. 2) Keadilan prosedural tidak memoderasi hubungan antara keadilan distributif terhadap <i>employee behaviors</i> .
9	Yochi Cohen-Charas, Paul E. Spector <i>The role of justice in organizations: A meta-analysis</i> (2001)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional), <i>trust</i> , meta analisis, korelasi, kinerja	1) Keadilan prosedural adalah prediktor terbaik dalam kinerja dan perilaku kerja kontraproduktif, tetapi semua bentuk keadilan terkait dengan OCB. 2) Komitmen afektif dipengaruhi oleh semua jenis keadilan, tetapi paling baik dengan keadilan prosedural. 3) Keadilan kepuasan dan <i>trust</i> berhubungan dengan semua jenis keadilan. 4) Ketidakadilan yang dirasakan menyebabkan reaksi emosional negatif dalam bentuk mood dan kemarahan.
10	Kathleen Otto dan Nihal Mamatoglu. <i>Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors.</i> (2015)	POS, <i>organizational justice, bullying, social exchange, mobbing</i>	1) POS memediasi hubungan antara keadilan interaksional dan loyalitas organisasi. 2) Bullying memediasi hubungan antara keadilan interaksional dan <i>mental impairment</i> .

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
11	Lanyun Wang, Xiangdong Wang dan Dan Song. <i>The impact of leader-member exchange relationship on employee performance appraisal reaction: The mediating role of organizational justice.</i> (2019)	LMX, <i>organizational justice, performance appraisal</i>	1) LMX memiliki hubungan positif terhadap penilaian kinerja karyawan. 2) Keadilan organisasional memediasi terhadap LMX dan penilaian kinerja karyawan.
12	Chao-jun Li, Kuo-Kuang Chang dan Shih-Ming Ou. <i>The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance.</i> (2020)	Keadilan organisasional, kinerja karyawan, <i>relationship quality, hospitality industry</i>	1) Keadilan distributif, prosedural, interpersonal, informasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. 2) Keadilan distributif, prosedural, interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan karyawan. 3) Keadilan interpersonal dan informasional secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. 4) Dalam dimensi kualitas relasional, kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan karyawan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.2. *Leader-Member Exchange* dan Kinerja Karyawan

Leader-Member Exchange yang rendah antara pimpinan dan karyawan atau sebaliknya biasanya berdasarkan hanya pada kontrak kerja dan pertukaran dari sisi ekonomi (Blau, 1964) yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Sedangkan hubungan LMX yang tinggi dapat melampaui pekerjaan formal yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi untuk bekerja ditingkat yang lebih tinggi. Dalam hubungan LMX yang tinggi, pertukaran lebih bersifat sosial, saling menghormati, mempengaruhi, saling mendukung, meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab (Uhl-Bien dan Maslyn, 2003).

Pertukaran yang terjadi dalam hubungan LMX berkualitas tinggi dan rendah dapat dijelaskan oleh *social exchange teory*. Teori ini menyatakan bahwa pertukaran timbal balik dalam hubungan pertukaran

sosial terjadi antara kedua belah pihak dan memberikan manfaat kepada pihak lain dengan harapan penerima akan mengembalikan dengan nilai yang sama atau lebih (Blau, 1964). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa dalam pertukaran untuk menerima sumber daya berwujud dan tidak berwujud dari pimpinan, karyawan membalas melalui perilaku yang dapat menguntungkan pimpinan (Erdogan dan Enders, 2007; Liden dkk., 2000), seperti tingkat kinerja yang lebih tinggi untuk mempertahankan pertukaran sosial yang seimbang (Ilies dkk., 2007; Masterson dkk., 2000; Wang dkk., 2005; Regts dkk., 2019)

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggungjawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, memecahkan masalah, inovasi suatu produk atau jasa, dan lain-lain. Kinerja adalah sesuatu yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kompetensi yang berbeda dalam mengerjakan tugas. Menurut Murphy (1989) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai “perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi ditempat kerja”. Oleh karena itu kinerja karyawan memegang peranan penting dalam pertumbuhan organisasi.

Sebuah studi dilakukan oleh (Wang dkk., 2019; Reb dkk., 2016; He dkk., 2016; Breevaart dkk., 2015) yang menyimpulkan bahwa LMX

diprediksi secara langsung dan tidak langsung oleh peran kinerja karyawan dan berpengaruh secara signifikan. Karyawan memberikan layanan yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang diinginkan seperti gaji dan *prestise*. (Gerstner dan Day, 1997) melihat karyawan yang memiliki kualitas hubungan LMX tinggi memiliki efisiensi yang lebih tinggi untuk menghasilkan keluaran karyawan yang tinggi. Dulebohn dkk. (2016) melakukan meta analisis LMX terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa LMX berpengaruh secara kuat terhadap kinerja karyawan. Choy dkk. (2016) meneliti efek LMX pada kinerja karyawan dengan memediasi peran delegasi dan partisipasi. Hasilnya LMX memprediksi kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui peran mediasi dari delegasi dan partisipasi. Breevaart dkk. (2015) juga melakukan penelitian di kepolisian Belanda dan menyimpulkan bahwa hubungan LMX tinggi mendorong keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Sifat perbedaan yang bervariasi antara wanita dan laki-laki didalam konteks pekerjaan memberikan arahan untuk penelitian yang lebih lanjut, hal ini dapat mengidentifikasi beberapa *outcomes* dari konteks kerja yang dapat memperkuat atau mengurangi perbedaan dalam kinerja karyawan antara laki-laki dan wanita. Beberapa penelitian menemukan hubungan signifikan gender dalam berfikir dan berperilaku di dalam perusahaan (Adebayo dan Udegbe, 2004; Bauer dan Green, 1996; Liden, Wayne dan Sparrowe, 2000). Namun, beberapa peneliti melihat gender sebagai

prediktor untuk faktor organisasi seperti dukungan terhadap organisasi (Adebayo dan Udegbe, 2004; Bhal, Ansari dan AAfaqi, 2007).

Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{1e}: Ada pengaruh positif *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.

H_{4e}: Ada perbedaan pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan antara laki-laki dengan wanita.

Ringkasan hasil penelitian yang fokus pada hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.2. berikut:

Tabel 2.2.
Ringkasan Penelitian

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Suzanne S. Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman dan M. Susan Taylor. <i>Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships.</i> (2000)	Keadilan prosedural, keadilan interaksional, LMX, <i>social exchange theory</i> , POS (<i>perceived organizational support</i>), <i>performance</i> , <i>organizational commitment</i> .	1) LMX memediasi hubungan keadilan interaksional dan <i>job satisfaction</i> dan OCB. 2) POS memediasi hubungan keadilan prosedural dan <i>job satisfaction</i> dan <i>intentions to quit</i> . 3) POS memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap <i>organizational commitment</i> dan OCB.
2.	Jochen Reb, Sankalp Chaturvedi, Jayanth Narayana dan Ravi S. Kudesia. <i>Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice and employee stress.</i> (2016)	Etika bisnis, <i>extra-role performance</i> , keadilan interpersonal, <i>leader mindfulness</i> , LMX, stres, keadilan organisasional	1) Semakin tinggi <i>leader-mindfulness</i> , maka semakin tinggi juga hubungan LMX. 2) Semakin tinggi <i>leader mindfulness</i> , semakin baik kinerja karyawan dan hubungan ini dimediasi LMX. 3) Hubungan antara <i>leader mindfulness</i> dan kualitas LMX dimediasi oleh stres karyawan dan keadilan interpersonal.
3.	Kimberley Breevaart, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Machteld van den Heuvel. <i>Leader-member exchange, work engagement and job performance.</i> (2015).	<i>LMX, work engagement, job performance</i>	1) Studi meta analisis menunjukkan kualitas LMX berhubungan dengan <i>outcomes</i> karyawan yang positif (kepuasan kerja, kinerja karyawan, OCB, komitmen)

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Lanyun Wang, Xiangdong Wang dan Dan Song. <i>The impact of leader-member exchange relationship on employee performance appraisal reaction: The mediating role of organizational justice.</i> (2019)	LMX, <i>organizational justice, performance appraisal</i>	1) LMX memiliki hubungan positif terhadap penilaian kinerja karyawan. 2) Keadilan organisasional memediasi terhadap LMX dan penilaian kinerja karyawan.
5.	Wei He, Ryan Fehr, Kai Chi Yam, Li-Rong Long, Po Hao <i>Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation</i> (2016)	<i>Interactional justice, LMX, justice differentiation, social exchange, deontic justice</i>	1) Keadilan interaksional terhadap LMX berpengaruh secara signifikan. 2) Keadilan interaksional berpengaruh secara kuat terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi LMX.
6.	James H. Dulebohn, Dongyuan Wu, Chenwei Liao. <i>Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis.</i> (2016)	LMX, liking	1) Liking dan LMX memiliki pola yang sama dengan korelasi umum sehubungan dengan indikator dan signifikansi. 2) Analisis moderator melihat <i>liking</i> dan LMX menghasilkan korelasi yang lebih tinggi secara signifikan dengan variabel anteseden.
7.	Jerome Choy, Darcy McCormack, Nikola Djurkovic. <i>Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation.</i> (2016)	Lmx, kinerja karyawan, <i>delegation, participation</i>	1) LMX berhubungan positif dengan kinerja karyawan. 2) <i>Delegation</i> memediasi hubungan LMX dan kinerja karyawan. 3) Partisipasi memediasi hubungan LMX dan kinerja karyawan.
8.	D.O. Adebayo dan I. B. Udegbe. <i>Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study.</i> (2004)	Gender, LMX	1) Karyawan dengan pasangan lawan jenis merasakan kualitas pertukaran lebih baik daripada yang berpasangan dengan sesama jenis. 2) Kualitas LMX pada pasangan pimpinan laki-laki dengan karyawan wanita memiliki hubungan yang kuat, sedangkan kualitas LMX pada pasangan pimpinan wanita dengan karyawan wanita memiliki hubungan yang lemah. 3) Hal ini menekankan pentingnya hubungan gender antara pimpinan dan karyawan di Africa.
9.	Kanika T. Bhal, Mahfooz Ansari, Rehana Aafaqi. <i>The role of gender match, LMX tenure and support in LMX.</i> (2007)	LMX, POS, gender, <i>supervisor support</i>	1) Gender mempengaruhi LMX-affect, supervisory support secara positif mempengaruhi LMX dan POS. 2) Gender terhadap POS dimediasi oleh LMX-affect.
10	Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe. <i>An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes.</i> (2000).	LMX, <i>empowerment, job performance, work satisfaction, TMX (Team-Member Exchange), organizational commitment</i>	1) LMX dan TMX berhubungan secara langsung dengan organizational commitment. 2) TMX berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan. 3) Empowerment tidak memediasi terhadap LMX, TMX, dan <i>outcomes variable</i> .
11.	Blau P. M. <i>Exchange and power in social life.</i> (1964)	<i>Social exchange theory</i>	1) Teori ini mengkonseptualisasikan hubungan sosial dalam proses pertukaran. Hubungan timbal balik muncul dalam interaksi sosial, tetapi ketidakseimbangan yang dihasilkan dari keuntungan sepihak menyebabkan sikap superior. Sehingga implikasinya terhadap manajemen dan penentangannya dianalisis.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
12.	Mary Uhl-Bien dan John M. Maslyn. <i>Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations and outcomes.</i> (2003)	POS, LMX, komitmen, altruisme, kinerja, hubungan negatif	1) Laporan bawahan meliputi kedekatan, kesetaraan dan kepentingan pribadi berhubungan negatif, dan kepentingan bersama secara positif berhubungan dengan kualitas yang dilaporkan oleh karyawan dan manajer. 2) Analisis yang membahas konfigurasi timbal balik dan hasil kerja menunjukkan hubungan pertukaran kualitas yang lebih tinggi memiliki tingkat dukungan organisasi dan altruisme yang lebih tinggi. 3) Kelompok timbal balik negatif yang menunjukkan tingkat kerja dan kesadaran yang lebih rendah dinilai oleh manajer.
13.	Berrin Erdogan dan Jeanne Enders. <i>Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships.</i> (2007)	LMX, POS, kinerja karyawan, kepuasan kerja, hierarchical linier modeling	1) Ada hubungan positif antara LMX dan kepuasan kerja lebih kuat ketika supervisor memiliki POS yang tinggi. 2) LMX berhubungan dengan kinerja karyawan ketika supervisor memiliki POS yang tinggi.
14.	Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang dan Frederick P. Morgeson. <i>Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis.</i> (2007).	Leadership, LMX, meta-analysis, OCB	1) LMX dan OCB berhubungan secara positif dan kuat. 2) LMX memprediksi perilaku target individual lebih kuat terhadap perilaku berorganisasi dan berpengaruh signifikan.
15.	Hui Wang, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, Zhen Xiong Chen. <i>Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior.</i> (2005)	LMX, transformational leadership, OCB, kinerja	1) LMX memediasi transformational leadership dan kinerja. 2) Transformational leadership berhubungan secara positif terhadap kinerja dan OCB. 3) LMX berpengaruh positif terhadap kinerja dan OCB
16.	Gerdien Regts, Eric Molleman, Hendrik Johan van de Brake. <i>The impact of leader-member exchange on follower performance in light of the larger social network.</i> (2019)	LMX, social exchange, job performance, social networks	1) Workflow network centrality tidak memoderasi hubungan LMX dan follower performance dan hubungan ini tidak berpengaruh terhadap workflow network central. 2) LMX dan job performance berpengaruh signifikan terhadap friendship network centrality. 3) Tidak ada hubungan signifikan antara LMX dan job performance terhadap followers with low workflow network centrality.
17.	Charlotte R. Gerstner, David V. Day. <i>Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.</i> (1997).	LMX, kinerja, kepuasan kerja, turn over, organizational commitment	1) LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan dengan pengawasan, kepuasan keseluruhan, komitmen, konflik peran, kejelasan peran, kompetensi dan niat berpindah.

2.7.3. Keadilan Organisasional dan *Leader-Member Exchange*

Keadilan organisasional berkaitan dengan sejauh mana karyawan menganggap perlakuan yang diterima dari organisasi atau manajer menjadi adil (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Keadilan organisasional menjadi faktor kunci dari banyak *outcome* perilaku positif organisasional, dan memberikan sumbangan pada proses perbaikan organisasi (Mustafa, Caspersz, Ramos, & Siew, 2018). Persepsi karyawan tentang keadilan menentukan kualitas pertukaran hubungan dengan organisasi (Swalhi dkk., 2017). Ketika karyawan merasa diperlakukan adil oleh organisasi dan otoritasnya, mereka akan merasa berkewajiban untuk menciptakan perilaku positif sebagai balasannya (Ghosh, Sekiguchi, & Gurunathan, 2017).

Keadilan distributif menurut Moorman (1991) yaitu persepsi keadilan yang dirasakan terdistribusi adil oleh karyawan karena karyawan telah diberi imbalan karena mendapatkan pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja. Keadilan distributif berfokus pada penilaian keadilan mengenai hasil (penghargaan). Cropanzano dkk. (2007) berpendapat bahwa dimensi keadilan ini terkait dengan berbagai sumber daya dalam organisasi. Dalam hal ini, rasa keadilan terletak pada perbandingan kontribusinya dengan keuntungan yang diperoleh.

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa keputusan organisasi telah dibuat secara adil dan karyawan dapat memberikan masukan jika diperlukan (Moorman, 1991). Keadilan prosedural berkaitan dengan penilaian keadilan

tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan (Greenberg, 1990: Hauenstein dkk., 2001). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan dirasakan bagaimana prosesnya dan hasilnya dicapai juga penting, dalam beberapa kasus merupakan penentu yang paling penting dari keadilan organisasional yang dirasakan (Lind dan Tyler, 1988).

Keadilan interpersonal didefinisikan pemberian informasi yang akurat dalam komunikasi yang tepat waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan atau informasi peristiwa di tempat kerja, (Colquitt dkk., 2001). Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Schuh dkk. (2017) melihat emosi, kesadaran dan perhatian adalah perilaku yang utama untuk menimbulkan sikap saling menghormati, kepercayaan dan perhatian. Komunikasi yang terbuka memberikan fondasi hubungan pimpinan dengan karyawan menghasilkan perilaku jujur, responsif, kebutuhan karyawan terpenuhi, penerimaan terhadap diri sendiri dan adanya interaksi antar karyawan.

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu (Colquitt, 2001). Persepsi keadilan informasional meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan yang dapat meningkatkan kepercayaan dan termotivasi untuk membangun hubungan yang sehat dalam

kehidupan profesional dan pribadi. Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Selain itu karyawan akan melihat pimpinan dapat diandalkan dan diprediksi karena informasi dan pengetahuan yang telah dibagikan.

Paille (2013), melihat kontribusi yang signifikan dari hubungan pertukaran sosial dalam memprediksi *outcome* karyawan. Biswas dan Kapil (2017) melihat hubungan pertukaran sebagai sumber keterlibatan karyawan dan *outcome* yang lebih baik. Oleh karena itu *Social Exchange Theory* merupakan teori dasar untuk keadilan organisasional (Cropanzano dkk., 2017). Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut. Bezuijen dkk. (2010) menyimpulkan bahwa LMX membantu karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan dan organisasi.

LMX (*Leader-Member Exchange*) merupakan sebuah situasi yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). LMX adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, tetapi hubungan pemimpin

dengan semua bawahannya tidak sama karena kualitas hubungan partnernya (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Kuantitas pertukaran tergantung pada kualitas hubungan. Hubungan dyad informal memiliki kualitas yang lebih tinggi, karena sering terlibat dalam percakapan dan hubungan informal antara pemimpin dan bawahan. Pada dasarnya, kualitas hubungan dapat dinilai dari kontinum rendah sampai tinggi (Alshenaifi, 2016). Karyawan yang berada pada kontinum paling bawah, biasanya memiliki hubungan formal dengan pemimpin, yang menyebabkan kurangnya dukungan, komunikasi yang formal, dan mendapat penugasan kerja kontrak. Wan (2016), hubungan seorang pemimpin dengan atasannya berpengaruh positif terhadap hubungan dengan bawahannya.

Tong dkk. (2020) melihat jika karyawan dan pimpinan saling bertukar manfaat dan hubungan LMX akan meningkat secara signifikan dengan manfaat tersebut. Karyawan percaya pimpinan memberikan lebih banyak dukungan dan sumber daya kepada karyawan dengan hubungan LMX berkualitas tinggi. Sehingga, karyawan akan berperilaku dengan menggunakan segala kemampuannya untuk memberikan perilaku dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan (identifikasi organisasi, komitmen, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan OCB).

Beberapa penelitian dari (Shan dkk., 2015; Zeb dkk., 2019; Karam dkk., 2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi atau yang baik dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian *benefit* yang diperoleh oleh perusahaan. Sebaliknya ketidak

adilan akan membuat kerenggangan dan ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan sangat terganggu. Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka akan semakin baik pula implementasi LMX dalam perusahaan tersebut.

Reaksi karyawan terhadap perlakuan yang tidak adil dapat disebabkan oleh penerimaan *benefit* yang kurang merata, tetapi dihubungkan dengan *outcome* yang tidak menguntungkan dengan perilaku orang lain (Cropanzano dan Folger, 1989). Karyawan diharapkan untuk percaya bahwa pimpinan mengikuti prosedur yang adil karena dua alasan utama, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang adil dan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan (Scandura dkk., 1986). Dengan demikian jika ada kualitas hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, karyawan akan menganggap bahwa pemimpin mengikuti prosedur yang adil yaitu akan ada tingkat keadilan prosedural yang tinggi (Lather dan Kaur, 2019).

Colquitt dkk. (2001) dan Greenberg (1993) membagi keadilan interaksional menjadi dua, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal berkaitan dengan perlakuan pimpinan dengan hormat, bermartabat dan sopan sementara keadilan informasional berkaitan dengan berbagi informasi yang relevan dan tepat dengan karyawan (Cropanzano dkk., 2007). Perilaku tersebut dapat meningkatkan persepsi keadilan karena, pertama orang mungkin merasa

outcome yang tidak menguntungkan dari keputusan otoritas tidak mencerminkan kejahatan dan nita untuk menyakiti, melainkan otoritas tetap harus dilihat sebagai hal yang positif dan dapat dipercaya. Kedua, rasa hormat dan kesopanan mengakui hak dasar manusia untuk integritas pribadi dan menyatakan penghargaan atas nilai dan status orang sebagai anggota (Tyler, 1989). Penelitian telah menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan positif dengan LMX, komitmen terhadap supervisor (Cohen-Charash dan Spector, 2001).

Keadilan informasional dan interaksional berkaitan dengan kualitas komunikasi antara pemimpin dan karyawan. Hal itu tergantung pada kebijaksanaan yang ditunjukkan kepada karyawan oleh para pemimpin mereka. Melihat bahwa keunggulan komunikasi antara manajer dan karyawan terkait dengan keadilan interaksional dan biasanya tergantung pada arah yang ditunjukkan kepada karyawan oleh manajer (Folger, 2001). Cheung (2013) menyatakan dalam penelitiannya, karyawan Cina yang Sebagian besar bergantung pada kualitas hubungan dan keadilan informasional dan keadilan interpersonal dari pimpinan. Karyawan juga diberikan akses ke informasi yang sensitif dan terlibat dalam pengembangan hubungan interpersonal yang adil dengan pimpinan, sehingga efek negatif dari penghargaan yang lebih sedikit dapat diminimalisir. Scott dkk. (2007) juga menyatakan pentingnya keadilan informasional dan interaksional karena keduanya lebih sering terlibat dalam kegiatan.

Dari hasil penelitian Masterson dkk. (2000) bahwa persepsi keadilan interaksional mempengaruhi hasil yang berhubungan dengan supervisor melalui variabel mediasi yaitu LMX. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh Erdogan (2002) yang mengusulkan model persepsi keadilan organisasional dengan anteseden dan konsekuensinya, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional mempengaruhi LMX. Hasil penelitian dari He dkk. (2016) bahwa perlakuan adil dari pemimpin terhadap karyawan adalah syarat yang diperlukan untuk LMX berkualitas tinggi. Pemimpin juga harus terlibat dalam keadilan interaksional yang sama rata bagi karyawan yang berada disekitarnya.

Peran gender tradisional mendorong karyawan laki-laki untuk mencapai kesuksesan dan mendapatkan uang untuk menghidupi keluarga mereka (Cinamon dan Rich, 2002) dan laki-laki di Asia sangat dipengaruhi oleh norma sosial bahwa laki-laki harus lebih banyak berusaha didalam pekerjaan mereka (Zhang dkk., 2014). Menurut Joshi (2014), laki-laki menerima lebih banyak kesempatan daripada wanita untuk mendapatkan proyek penelitian didalam tim.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{2a}: Ada pengaruh positif keadilan distributif terhadap *Leader-Member Exchange*.

H_{2b}: Ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap *Leader-Member Exchange*.

H_{2c}: Ada pengaruh positif keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange*.

H_{2d}: Ada pengaruh positif keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange*.

H_{5a}: Ada perbedaan pengaruh keadilan distributif terhadap *Leader-Member Exchange* antara laki-laki dengan wanita.

H_{5b}: Ada perbedaan pengaruh keadilan prosedural terhadap *Leader-Member Exchange* antara laki-laki dengan wanita.

H_{5c}: Ada perbedaan pengaruh keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange* antara laki-laki dengan wanita.

H_{5d}: Ada perbedaan pengaruh keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange* antara laki-laki dengan wanita.

Ringkasan hasil penelitian yang fokus pada hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.3. berikut:

Tabel 2.3.
Ringkasan Hasil Penelitian

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Elizabeth P. Karam, Jinyu Hu, Robert B. Davison, Matthew Juravich, Jennifer D. Nahrgang, Stephen E. Humphrey, D. Scott DeRue <i>Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice</i> (2019)	Kepemimpinan dan Keadilan Organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan interpersonal), kepuasan kerja, kinerja, LMX	1) <i>Task leader behaviors, relational leader behaviors, change leader behaviors</i> memberikan peran penting dalam menginformasikan keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional). 2) <i>Change leader behaviors</i> yang efektif dapat secara positif mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan distributif yang berfokus pada organisasi. 3) <i>Relational leader behaviors</i> yang efektif dalam menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat kepada karyawan dapat mempengaruhi karyawan

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			sehingga karyawan menganggap organisasi sebagai organisasi yang adil secara prosedural. 4) Dengan hasil korelasi yang tinggi antara pemimpin dan dimensi keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional dari 0,32 hingga 0,75) menunjukkan bahwa karyawan menganggap perilaku pemimpin yang efektif karena bersikap adil.
2	Yochi Cohen-Charash dan Paul E. Spector. <i>The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis</i> (2001)	Keadilan Organisasional, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kejujuran, Meta Analisis, Korelasi	1) Keadilan prosedural adalah prediktor terbaik dalam kinerja dan perilaku kerja kontraproduktif, tetapi semua bentuk keadilan terkait dengan OCB. 2) Komitmen afektif dipengaruhi oleh semua jenis keadilan, tetapi paling baik dengan keadilan prosedural. Keadilan prosedural dan keadilan distributif secara negatif berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan. Menekankan bagaimana komitmen diteliti lebih lanjut tentang komitmen afektif dan komitmen normatif. 3) Kepuasan dan kepercayaan berhubungan dengan semua jenis keadilan (distributif, prosedural, interaksional). 4) Ketidakadilan yang dirasakan menyebabkan reaksi emosional negatif dalam bentuk <i>mood</i> dan kemarahan. 5) LMX berhubungan positif dengan keadilan interaksional.
3	Abdelaziz Swalhi, Saloua Zgoulli dan Mahrane Hofaidhllaoui. <i>The influence of organizational justice on job performance. The mediating effect of affective commitment</i> (2017).	<i>Organizational justice</i> (distributif, prosedural, interaksional)	1) Keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap <i>affective commitment</i> sebagai pemediasi berpengaruh signifikan dan positif. 2) Kinerja berpengaruh terhadap keadilan prosedural dan keadilan interaksional. 3) <i>Affective commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4) <i>Affective commitment</i> sebagai mediasi parsial karena keadilan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja berpengaruh secara signifikan. 5) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara positif dan kuat terhadap <i>affective commitment</i> . 6) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara kuat terhadap kinerja. 7) Hubungan antara <i>affective commitment</i> dan kinerja berpengaruh positif dan signifikan.
4	Sidra Shan, Hafiz Muhammad Ishaq, Maqsood Ahmad Shaheen <i>Impact of organizational justice on job performance in libraries mediating role of LMX</i> (2015)	<i>Interactional justice, distributive justice, job performance, LMX, procedural justice</i>	1) Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. <i>The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance</i> (2019)	Keadilan Organisasional (distributif, prosedural, interaksional), LMX, kinerja, kompetensi	1) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. 3) LMX berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
6	Wei He, Ryan Fehr, Kai Chi Yam, Li-Rong Long, Po Hao <i>Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation</i> (2016)	<i>Interactional justice, LMX, justice differentiation, social exchange, deontic justice</i>	3) Keadilan interaksional terhadap LMX berpengaruh secara signifikan. 4) Keadilan interaksional berpengaruh secara kuat terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi LMX.
7.	Dejani Ghosh, Tomoki Sekiguchi, L. Gurunathan. <i>Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance</i> (2017)	<i>Distributive justice, procedural justice, in-role performance, organizational embeddedness, India</i>	1) Keterikatan organisasi memediasi hubungan antara keadilan distributif dan prosedural dan <i>in-role performance</i> . 2) Keadilan prosedural adalah prediktor yang lebih kuat dari dimensi <i>fit diemnsion</i> dan keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat dari <i>sacrifice dimension</i> .
8.	Robert H. Moorman. <i>Relational between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?</i> (1991)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, OCB,	1) Ketika efek dari persepsi keadilan organisasional terhadap OCB dikendalikan, kepuasan kerja tidak akan mempengaruhi dimensi OCB. 2) Persepsi keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. 3) Persepsi keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 4) Persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distributif.
9.	Russell Cropanzano, David E. Bowen dan Stephen W. Gilliland. <i>The management of organizational justice.</i> (2007)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional.	1) Keadilan dari sisi positif dapat memberikan hasil yang menguntungkan, dapat menjadi fondasi bagi karyawan untuk mempertahankan rasa hormat dan kepercayaan terhadap organisasi. 2) Keadilan memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat menghasilkan komitmen karyawan dan merupakan keunggulan yang sulit ditiru dalam budaya keadilan. 3) Ada lima perspektif yang diteliti yaitu <i>recruitment, reward systems</i> , manajemen konflik, <i>layoffs</i> dan kinerja karyawan.
10.	Jerald Greenberg. <i>Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow</i> (1990)	Keadilan distributif, keadilan prosedural,	1) Informasi yang akurat sebagai dasar penilaian kinerja meningkatkan persepsi keadilan. 2) Perumusan keadilan distributif dan prosedural memberikan wawasan untuk memahami fenomena organisasi yang lebih luas. 3) Pada tahun 1990-an dimana keadilan organisasional akan menjadi konstruksi organisasi yang bermakna akan terlihat secara nyata. Definisi pada tahun 1960-an dan 1970-an dan 1980-an telah memberikan langkah awal untuk penelitian keadilan yang akan datang dalam berbagai bentuk dan menjadi penelitian perilaku organisasi.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
11	Jerald Greenberg. <i>The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice.</i> (1993)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interpersonal, informasional)	1) Hubungan sosial keadilan termasuk didalamnya keadilan prosedural dan keadilan distributif. Hal tersebut membedakan determinan keadilan sosial yang berhubungan dengan prosedur (keadilan informasional) dan prosedur yang berhubungan dengan <i>outcomes</i> (keadilan interpersonal)
12.	Neil M. A. Hauenstein, tim McGonigle dan Sharon W. Flinder. <i>A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research.</i> (2001)	Keadilan distributif, keadilan prosedural	1) Pedoman untuk menggunakan ukuran keadilan, dengan mempertimbangkan persepsi keadilan umum dan saat keadilan sebagai prediktor sebaiknya menggunakan keseluruhan keadilan. 2) Pedoman untuk menggunakan komponen keadilan, sebaiknya selalu melaporkan korelasi antar komponen keadilan serta menggunakan konstruksi variabel independen dan melihat implikasi dari hubungan keadilan prosedural dan distributif untuk teori dan praktek. 3) Pedoman untuk menciptakan langkah-langkah keadilan, dengan mengembangkan ukuran standar keadilan organisasional dan pengembangan teori.
13.	Heru Kurnianto Tjahjono. Keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik meta analisis. (2008)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, meta analisis	1) Studi meta analisis menunjukkan bahwa korelasi antara keadilan distributif dengan outcomes personal sebesar 0.839 dengan interval keyakinan 95% lebih erat dibandingkan korelasi (yang telah dikoreksi) antara keadilan prosedural dengan outcomes personal sebesar 0.640 dengan interval keyakinan 95% hal ini mendukung konsep <i>the two factor model</i> .
14.	Jason A. Colquitt, Michael J. Wesson dan Christopher O. L. H. Porter, Donald E. Conlon, K. Yee Ng. <i>Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.</i> (2001)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, OCB, <i>performance</i> , <i>organizational commitment</i> , <i>job satisfaction</i> , <i>trust</i> , <i>outcome satisfaction</i> ,	1) Dengan dimensi keadilan yang berbeda dapat memberikan kontribusi varian dari rendah sampai tinggi dilihat dari tinjauan meta analitik terhadap 183 artikel keadilan. 2) Hubungan keseluruhan dan unik antara keadilan distributif, prosedural, interpersonal, infomasional dan beberapa hasil organisasi (kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, kinerja, <i>job satisfaction</i> , <i>trust</i>)
15.	Pascal Paillé, François Grima dan Denis Bernardeau <i>When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes.</i> (2013)	<i>Intention to leave</i> , <i>perceived superior support</i> , <i>procrastination at work</i> , <i>trust in the superior</i> , <i>social exchange theory</i>	1) Tujuan dari penelitian ini untuk menguji hubungan manajer dengan karyawan. Kerangka teori pertukaran sosial digunakan untuk menguji apakah karyawan menunjukkan outcomes ditempat kerja dan tetap mendapat dukungan dari manajer. 2) Dukungan manajer, kepercayaan pada manajer mengurangi kemungkinan akan meninggalkan pekerjaan atau menunda pekerjaan, melalui komitmen kepada manajer.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
16	Soumendu Biswas dan Kanwal Kapil. <i>Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust.</i> (2017)	<i>Organizational cynicism, perceived organizational support, organizational justice, organizational trust, in-role performance</i>	1) POS berpengaruh signifikan positif terhadap in-role performance 2) Employee POS dan organizational cynicism berpengaruh signifikan negatif secara langsung. 3) Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif secara langsung terhadap in-role performance. 4) Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh signifikan negatif secara langsung. 5) POS berpengaruh signifikan positif secara langsung terhadap persepsi karyawan pada organizational trust. 6) Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional dan organizational trust akan berpengaruh signifikan positif secara langsung. 7) Organizational trust berpengaruh signifikan positif terhadap employee in-role performance.
17	Suzanne S. Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman dan M. Susan Taylor. <i>Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships.</i> (2000)	Keadilan prosedural, keadilan interaksional, LMX, <i>social exchange theory</i> , POS (<i>perceived organizational support</i>), <i>performance, organizational commitment.</i>	1) LMX memediasi hubungan keadilan interaksional dan <i>job satisfaction</i> dan OCB. 2) POS memediasi hubungan keadilan prosedural dan <i>job satisfaction</i> dan <i>intentions to quit.</i> 3) POS memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap <i>organizational commitment</i> dan OCB.
18	Berrin Erdogan <i>Leader-Member exchange differentiation fairness: Evidence for a new construct.</i> (2002)	LMX, <i>organizational justice (distributive, procedural, interactional)</i>	1) LMX berpengaruh signifikan terhadap keadilan distributif, prosedural dan interaksional. 2) <i>Exploitation</i> berhubungan negatif dengan keadilan distributif, prosedural, interaksional.
19	Brent A. Scott, Jason A. Colquitt dan Cindy P. Zapata-Phelan <i>Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions.</i> (2007)	<i>Justice, affect, emotions, charisma</i>	1) Keadilan interpersonal dan keadilan informasional adalah prediktor signifikan dari sikap dan perilaku karyawan. 2) Karisma karyawan berhubungan dengan keadilan interpersonal dan keadilan informasional yang dimediasi oleh <i>positive and negative sentiments.</i>
20	Millissa F. Y. Cheung. <i>The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors.</i> (2013).	POS, OCB, keadilan interpersonal dan keadilan informasional	1) POS memediasi keadilan interpersonal dan informasional terhadap OCBO dan OCBI.
21	Robert Folger dan Russel Cropanzano. <i>Fairness theory: Justice as accountability</i> (2001)	Keadilan organisasional	1) Teori keadilan membantu manusia untuk menangani berbagai macam motif dan interaksi yang saling ketergantungan. Keadilan perilaku sosial membantu mengelola berbagai macam kepentingan, bagaimana beradaptasi serta mengevaluasi orang lain dengan standar perilaku yang adil.
22	Colquitt Jason A. Greenberg Jerald, Zapata-Phelan, Cindy P. <i>What is organizational justice? A historical overview.</i> (2005)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional)	1) Teori keadilan membantu manusia untuk menangani berbagai macam motif dan interaksi yang saling ketergantungan. Keadilan perilaku sosial membantu mengelola berbagai macam kepentingan, bagaimana beradaptasi serta

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			mengevaluasi orang lain dengan standar perilaku yang adil.
23	T.T. Selvarajan, Barjinder Singh, Stephanie Solansky. <i>Performance appraisal fairness, leader-member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees.</i> (2018)	<i>LMX, performance appraisal, motivation, cross-cultural Mexico and US, prosedural, distributif, interactive fairness</i>	1) Semua keadilan berpengaruh positif terhadap LMX. 2) LMX berpengaruh positif terhadap <i>motivation to improve performance</i>
24	Jane Terpstra-Tong, David A. Ralston, Len J. Treviño, Irina Naoumova, Maria Teresa de la Garza Carranza, Olivier Furrer, Yongjuan Li, Fidel León Darder. <i>The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, Organizational-level and Societal-level antecedents.</i> (2020)	<i>LMX, societal culture, organizational culture, individual values, multilevel analysis</i>	1) <i>Individual-level collectivism</i> dan organisasi-level dan <i>hierarchy cultures</i> berpengaruh positif terhadap LMX. 2) Individual-level individualis dan organisasional-level market dan adhocracy cultures berpengaruh negatif terhadap LMX.
25	Sebastian C. Schuh, Michelle Xue Zheng, Katherine R. Xin dan Juan Antonio Fernandez. <i>The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader prosedural justice enactment and employee exhaustion and performance.</i> (2019)	<i>Mindfulness, leadership, procedural justice enactment, justice rule adherence, emotional exhaustion, kinerja karyawan, field study, experiment.</i>	1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>leader mindfulness</i> dan <i>leader procedural justice enactment</i> . 2) Perhatian pimpinan berhubungan dengan <i>central leadership behavior</i> .

2.7.4. Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi LMX

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti perilaku yang menginformasikan persepsi keadilan yang berfokus pada kinerja. Keadilan organisasional merupakan variabel penting yang memainkan peran utama dalam meningkatkan kinerja karyawan didalam organisasi. Penelitian keadilan didasarkan pada teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002) dan teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan

pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut. *Leader-Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan dan termasuk faktor-faktor rasa hormat, pengaruh, kontribusi dan loyalitas (Liden dan Maslyn, 1998). Setiap keadilan yang berasal dari pimpinan didalam organisasi mengarah pada peningkatan LMX (Colquitt dkk., 2013).

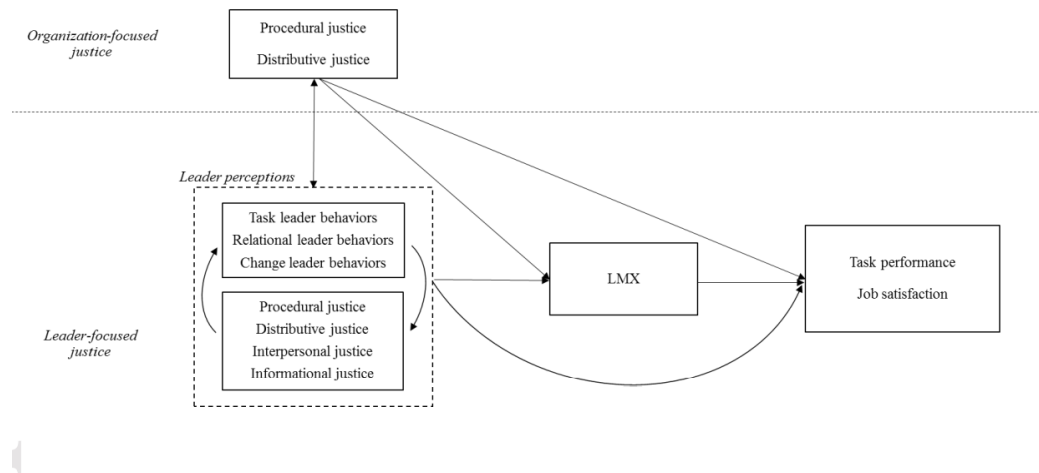
Wang dkk. (2019) melihat hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat berdampak positif terhadap keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan. Ketika ada hubungan LMX yang baik, maka karyawan akan merasakan lebih banyak keadilan organisasional ditempat kerja dan hal ini membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja. Ketika proses pengambilan keputusan pimpinan secara terbuka atau melibatkan karyawan secara langsung, hal ini dapat meningkatkan rasa keadilan pada karyawan. Ketika karyawan merasa adil, maka karyawan akan lebih loyal dan berdedikasi, bekerja keras untuk memberikan *feedback* terhadap organisasi dan memiliki respon positif terhadap proses kinerja ditempat kerja.

Dalam teori pertukaran sosial, dijelaskan bahwa pertukaran antara dua atau lebih pihak akan terjadi dengan lancar jika dalam pertukaran itu terdapat kesepakatan yang tinggi, kecocokan yang tinggi, dan ada kesamaan persepsi terhadap pertukaran itu sendiri. Sebuah perusahaan mendapatkan *benefit* bukan semata-mata usaha sendiri dari pimpinan, tetapi juga dari seluruh karyawan secara kolektif, oleh karena itu karyawan secara keseluruhan juga mempunyai hak atas pendistribusian *benefit* secara adil (Colquitt, 2001; Colquitt, 2013; Hadi dkk., 2020).

Penelitian Shan dkk. (2015) menunjukkan keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menerima *benefit* secara adil dan kesetaraan implementasi prosedur operasi perusahaan mengikuti struktur gaji pemerintah sehingga karyawan memberikan kinerja terbaik ditempat kerja. Begitu juga keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, dimana pimpinan memperlakukan karyawan dengan hormat, bermartabat, bersikap baik dan jujur. Penelitian ini mendukung LMX sebagai pemediasi antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara karyawan dengan pimpinan baik karena karyawan mendapatkan *reward* yang adil sehingga efeknya kinerja karyawan lebih baik lagi.

Penelitian Karam dkk. (2019) berupa meta-analisis dengan tema "*Illuminating The "Face" of Justice: A Meta-Analytic Examination Of Leadership And Organizational Justice*". Hasil menunjukkan bahwa *task*

leader behaviors, *relational leader behaviors*, *change leader behaviors* memberikan peran penting dalam menginformasikan keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional). *Change leader behaviors* yang efektif dapat secara positif mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan distributif yang berfokus pada organisasi. *Relational leader behaviors* yang efektif dalam menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat kepada karyawan dapat mempengaruhi karyawan sehingga karyawan menganggap organisasi sebagai organisasi yang adil secara prosedural. Dengan hasil korelasi yang tinggi antara pemimpin dan dimensi keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional dari 0,32 hingga 0,75) menunjukkan bahwa karyawan menganggap perilaku pemimpin yang efektif karena bersikap adil. Selanjutnya keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional memiliki hubungan pengaruh secara langsung pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja maupun dimediasi oleh pertukaran sumberdaya antara pimpinan dan bawahan (LMX). Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2.
Model keadilan organisasional, perilaku kepemimpinan, *social exchange quality* dan *subordinate outcome*
Sumber: Karam dkk. (2019)

Zeb dkk. (2019) meneliti tentang mediasi antara LMX dengan keadilan organisasional dan kinerja karyawan pada 290 karyawan perusahaan tembakau di Pakistan. Hasil penelitian keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. Hasil penelitian yang terakhir, LMX secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang kuat terhadap kinerja karyawan. Terbukti secara empiris bahwa LMX merupakan peran penting tidak hanya dalam keadilan organisasional tetapi juga pada kinerja karyawan.

Persentase laki-laki dalam pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan meningkatkan kesenjangan laki-laki dan wanita dalam kinerja dan penghargaan. Dalam pekerjaan yang bergengsi, wanita memiliki kinerja yang sama tetapi dihargai secara signifikan lebih rendah daripada laki-laki (Joshi dkk., 2014). Ada beberapa alasan ketidaksetaraan gender, beberapa diantaranya adalah *history* status wanita yaitu sebagai ibu rumah tangga sementara laki-laki dianggap sebagai pencari nafkah untuk keluarga juga dilihat dari segi agama maupun budaya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_{3a}: Ada pengaruh positif keadilan distributif terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX.

H_{3b}: Ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX.

H_{3c}: Ada pengaruh positif keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX.

H_{3d}: Ada pengaruh positif keadilan informasional terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX.

H_{6a}: Ada perbedaan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX antara laki-laki dengan wanita.

H_{6b}: Ada perbedaan pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX antara laki-laki dengan wanita.

H_{6c}: Ada perbedaan pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX antara laki-laki dengan wanita.

H_{6d}: Ada perbedaan pengaruh keadilan informasional terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX antara laki-laki dengan wanita.

Ringkasan hasil penelitian yang fokus pada hubungan keadilan organisasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 2.4. berikut:

Tabel 2.4.
Ringkasan Hasil Penelitian

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Elizabeth P. Karam, Jinyu Hu, Robert B. Davison, Matthew Juravich, Jennifer D. Nahrgang, Stephen E. Humphrey, D. Scott DeRue <i>Illuminating the 'Face' of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice</i> (2019)	Kepemimpinan dan Keadilan Organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan interpersonal), kepuasan kerja, kinerja, LMX	1) <i>Task leader behaviors, relational leader behaviors, change leader behaviors</i> memberikan peran penting dalam menginformasikan keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional). 2) <i>Change leader behaviors</i> yang efektif dapat secara positif mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan distributif yang berfokus pada organisasi. 3) <i>Relational leader behaviors</i> yang efektif dalam menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat kepada karyawan dapat mempengaruhi karyawan sehingga karyawan menganggap organisasi sebagai organisasi yang adil secara prosedural. 4) Dengan hasil korelasi yang tinggi antara pemimpin dan dimensi keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, informasional dari 0,32 hingga 0,75) menunjukkan bahwa karyawan menganggap perilaku pemimpin yang efektif karena bersikap adil.
2.	Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. <i>The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance</i> (2019)	Keadilan Organisasional (distributif, prosedural, interaksional), LMX, kinerja, kompetensi	1) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. 3) LMX berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
2.	Jason A. Colquitt, Michael J. Wesson dan Christopher O. L. H. Porter, Donald E. Conlon, K. Yee Ng. <i>Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.</i> (2001)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, OCB, <i>performance, organizational commitment, job satisfaction, trust, outcome satisfaction,</i>	1) Dengan dimensi keadilan yang berbeda dapat memberikan kontribusi varian dari rendah sampai tinggi dilihat dari tinjauan meta analitik terhadap 183 artikel keadilan. 2) Hubungan keseluruhan dan unik antara keadilan distributif, prosedural, interpersonal, infomasional dan beberapa hasil organisasi (kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, kinerja, <i>job satisfaction, trust</i>)
4	Sidra Shan, Hafiz Muhammad Ishaq, Maqsood Ahmad Shaheen	<i>Interactional justice, distributive justice, job</i>	1) Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Impact of organizational justice on job performance in libraries mediating role of LMX</i> (2015)	<i>performance, LMX, procedural justice</i>	2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX
5	Jason A. Colquitt, Jessica B. Rodell, Cindy P. Zapata, Brent A. Scott, David M. Long, Donald E. Conlon. <i>Justice at the millenium, a decade later: A meta- analytic test of social exchange and affect-based perspectives.</i> (2013)	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interpersonal, informasional), <i>social exchange theory, affect-based perspectives</i>	1) Hubungan signifikan antara keadilan, kinerja dan OCB dimediasi indikator kualitas pertukaran sosial (kepercayaan, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi dan LMX). 2) Hubungan keadilan dengan kinerja dimediasi oleh pengaruh positif dan negatif, dengan dimensi pengaruh yang relevan bervariasi dalam keadilan dan kinerja.
6	Pola Qi Wang, Peter BeomCheol dan Simon Milne. Leader-Member Exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. (2016)	Gender, LMX, OCB, <i>organizational justice, turnover intention</i>	1) Keadilan organisasional sebagai pemediasi berpengaruh terhadap LMX dan OCB. 2) Terdapat signifikansi hubungan moderasi terhadap gender berhubungan terhadap LMX dengan keadilan organisasional dan OCB.
7	T.T. Selvarajan, Barjinder Singh, Stephanie Solansky. <i>Performance appraisal fairness, leader-member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employee.</i> (2018)	LMX, <i>performance appraisal, motivation, cross-cultural Mexico and US, procedural, distributive, interactive fairness</i>	1) Semua keadilan berpengaruh positif terhadap LMX. 2) LMX berpengaruh positif terhadap <i>motivation to improve performance</i> .
8.	Lanyun Wang, Xiangdong Wang dan Dan Song. <i>The impact of leader-member exchange relationship on employee performance appraisal reaction: The mediating role of organizational justice.</i> (2019)	LMX, <i>organizational justice, performance appraisal</i>	1) LMX memiliki hubungan positif terhadap penilaian kinerja karyawan. 2) Keadilan organisasional memediasi terhadap LMX dan penilaian kinerja karyawan.
9.	Deborah E. Rupp dan Russel Cropanzano. <i>The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice.</i> (2002).	OCB, <i>job performance, keadilan organisasional, Social exchange theory</i>	1) Hubungan keadilan multifoci dan outcomes (kinerja dan OCB) dimediasi oleh hubungan pertukaran sosial multifoci. 2) Keadilan dan hubungan yang berfokus pada organisasi untuk memprediksi hasil yang relevan secara organisasi berpengaruh signifikan. 3) Keadilan dan hubungan yang berfokus pada pengawasan untuk memprediksi hasil yang relevan dengan pengawasan dan organisasi berpengaruh signifikan.
10.	Syamsul Hadi, Heru Kurnianto Tjahjono, Zainal Mustafa El Qadri, Wisnu Prajogo. <i>The influence of organizational justice and positive organizational behavior: systematic review and call for future research.</i> (2020).	Keadilan organisasional (distributif, prosedural, interpersonal, informasional, <i>systematic review, positive organizational behavior</i>	1) Keadilan distributif dan prosedural memiliki bukti paling kuat dalam mempengaruhi arti-penting perilaku organisasi yang positif, diikuti oleh keadilan interpersonal dan keadilan informasional. 2) Urutan hasil paling tinggi meliputi komitmen organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan gaji. 3) Keadilan interpersonal tidak mempengaruhi kepuasan gaji, dan keadilan informasional hanya memiliki hasil pada OCB, kinerja karyawan dan kepuasan gaji.

No	Penulis, dan Judul, Tahun Penelitian	Teori/Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
11.	Robert C. Liden dan John M. Maslyn. <i>Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development.</i> (1998)	LMX,	1) Analisis yang melibatkan 302 siswa yang bekerja dan validasi menggunakan 249 karyawan mewakili dua organisasi menghasilkan LMX multidimensi. Dukungan untuk dimensi pengaruh, loyalitas dan kontribusi serta <i>professional respect</i> .
12	Aparna Joshi, Jooyeon Son, Hyuntak Roh. <i>When can woman close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards.</i> (2014).	Performance evaluation, rewards.	1) Perbedaan jenis kelamin pada rewards (gaji, bonus, promosi) lebih besar dari perbedaan jenis kelamin dalam evaluasi kinerja dan perbedaan dalam evaluasi kinerja tidak menjelaskan perbedaan penghargaan antara laki-laki dan wanita. 2) Dalam pekerjaan yang prestisius, wanita dihargai secara signifikan daripada laki-laki. 3) Eksekutif wanita lebih tinggi pada industri yang memberikan kesetaraan gender dalam rewards dan evaluasi kinerja.

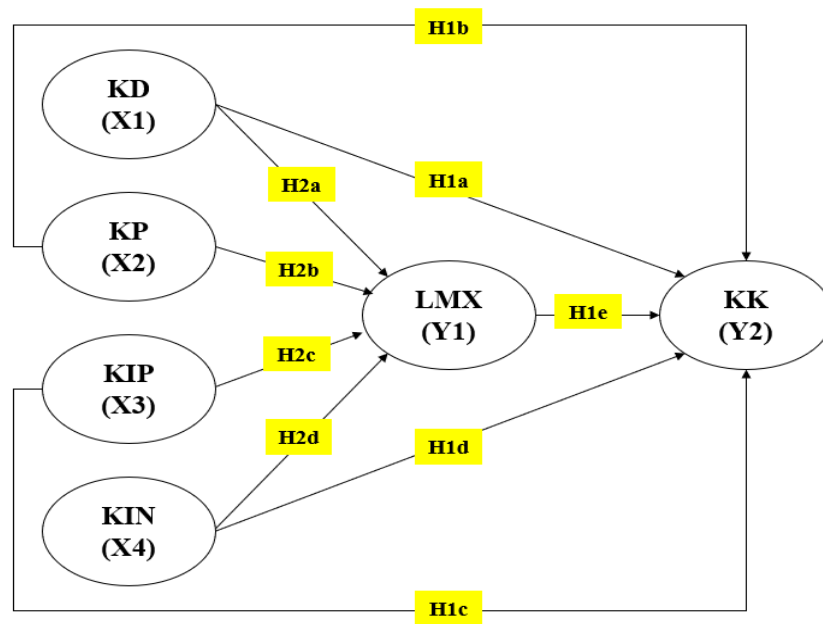
Penelitian keadilan didasarkan pada *social exchange theory* (Colquitt dkk., 2013; Rupp dan Cropanzano, 2002) dan teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan. *Theory social exchange* diperkenalkan oleh George Homans (1958), Peter Blau (1964), kemudian dikembangkan oleh Richard Emerson (1976). *Theory social exchange* bergantung pada manfaat atas biaya yang ditimbulkan. Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh interaksi yang tinggi dan saling ketergantungan, selain itu individu akan melakukan tindakan selanjutnya berdasarkan kompensasi yang didapat atas transaksi antara dua pihak atau lebih (Blau, 1964).

Dari sudut pandang berbeda muncul *Equity Theory* yang menyatakan orang akan membandingkan rasio *outcome* dan *input* pekerjaan yang dirasakan dengan rasio rekan-rekan seprofesi mereka (Adam, 1962) sedangkan terakhir *Fairness Theory* yaitu mengalokasikan manfaat dan

beban yang *fair* diantara orang atau kelompok dalam masyarakat (Aristoteles, 1965). Penjelasan teori utama yang digunakan dalam penelitian ini, secara umum menyimpulkan bahwa adanya interaksi pertukaran sumberdaya dari sisi organisasi dan karyawan.

Penerapan keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional, dan keadilan ininterpersonal) yang diterapkan oleh organisasi memiliki dampak positif organisasional dan memberikan manfaat pada proses perbaikan organisasi (Mustafa, Caspersz, Ramos dan Siew, 2018). Karyawan berasumsi bahwa semua keputusan yang dibuat oleh pimpinan diterapkan secara konsisten dan adil, maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat (Shan dkk., 2015), karena dapat membentuk persepsi karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja telah menerapkan keadilan organisasional yang baik, hal ini menjadi pemicu terjadinya rasa tanggungjawab untuk menciptakan perilaku positif sebagai balasannya (Ghosh, Sekiguchi dan Gurunathan, 2017). Peran pemimpin dalam menerapkan kebijakan keadilan organisasional tersebut ternyata memiliki hubungan yang signifikan dalam meningkatkan hubungan kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Breevaart dkk. (2015) menyimpulkan bahwa hubungan LMX tinggi mendorong keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Sweeney dan Mc Farlin (1997); Zeb dkk. (2019); Tjahjono (2019) dan Maitland (2017) menyatakan bahwa aspek gender (laki-laki dan wanita) memiliki peranan berbeda dalam mempersepsikan keadilan organisasional dan kinerja karyawan.

Dari pemaparan yang sudah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan kerangka penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.3. juga secara deskripsi model teoritik untuk gender sebagai berikut:



Gambar 2.3.
Kerangka Penelitian

Keterangan Gambar :

K.D : Keadilan Distributif

K.P : Keadilan Prosedural

K.Ip : Keadilan Interpersonal

K.In : Keadilan Informasional

LMX : *Leader-Member Exchange*

K.K : Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Secara umum ada dua metodologi penelitian yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif memiliki ciri-ciri yaitu mengukur fakta-fakta objektif, fokus pada variabel, reliabilitas merupakan kunci, bersifat bebas nilai, independen dari konteks, terdiri atas kasus atau subjek yang banyak dan menggunakan analisis statistik (Neuman, 2013).

Penelitian kuantitatif didasarkan pada *theoretical driven*, artinya peneliti menguji teori yang sudah ada. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji suatu teori dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur dengan instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Laporan akhir penelitian mengikuti struktur yang ketat dan konsisten mulai dari pendahuluan, kajian pustaka, desain penelitian, analisis data, pembahasan dan penutup. Asumsi untuk menguji teori menggunakan logika deduktif (Creswell, 2014).

Berkaitan dengan pengumpulan data, maka penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen angket untuk mendapatkan data primer secara *cross sectional* (Cooper dan Schindler, 2001).

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Berdasarkan model penelitian pada bab sebelumnya, maka variabel-variabel yang terkait dengan penelitian ini meliputi:

3.2.1. Variabel Eksogen (*Exogenous Variables*)

Variabel eksogen adalah variabel yang posisinya sebagai prediktor (penjelas), hanya berpengaruh (tidak pernah dipengaruhi) pada variabel yang lain. Variabel yang posisinya sebagai variabel eksogen pada penelitian disertasi ini adalah:

1. Variabel Keadilan Distributif (X_1)
2. Variabel Keadilan Prosedural (X_2)
3. Variabel Keadilan Interpersonal (X_3)
4. Variabel Keadilan Informasional (X_4)

3.2.2. Variabel Endogen (*Endogenous Variables*)

Variabel endogen adalah variabel yang nilainya tergantung pada variabel lain. Variabel endogen juga mempengaruhi variabel lainnya sehingga disebut sebagai variabel endogen mediator. Variabel endogen mediator dalam model penelitian ini adalah *Leader-Member Exchange* (LMX) yang diberi notasi Y_1 . Sedangkan variabel eksogen yang nilainya tergantung pada nilai variabel lain, dan tidak pernah dapat mempengaruhi variabel lainnya dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y_2).

3.2.3. Definisi Operasional untuk Variabel

Semua variabel yang telah disebutkan pada penjelasan sebelumnya, pada dasarnya merupakan variabel yang tidak terukur (*Un Observed*

Variables) atau sering disebut dengan Konstruk (*Construct*). Oleh karena itu agar variabel tersebut dapat diukur dengan baik, maka variabel tersebut harus didefinisikan secara operasional. Dengan pendefinisian tersebut, diharapkan variabel menjadi lebih konkrit, jelas, tunggal (unik) dan terukur.

Pendefinisian untuk setiap variabel tetap mengacu pada teori atau penelitian terdahulu dengan memperhatikan operasionalisasi, sehingga memiliki indikator-indikator yang sifatnya konkrit, jelas, tunggal (unidimensional) terukur. Definisi masing-masing variabel (konstruk), disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1.
Ringkasan Definisi Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
1.	Keadilan Distributif : adalah penilaian karyawan terhadap keseimbangan pelaksanaan sistem pendistribusi benefit organisasi (rumah sakit) dalam konteks pertukaran sosial. Moorman (1991)	Indikator di kutip dari Colquitt dan Rodell (2015), yaitu: 1) Kesesuaian hasil kerja dengan upaya yang dilakukan 2) Kesesuaian target 3) Tingkat kontribusi hasil kerja 4) Keseuaian hasil kerja dengan standar kualitas
2.	Keadilan Prosedural : adalah penilaian karyawan terhadap kesetaraan implemetasi prosedur operasi perusahaan keputusan manajerial terhadap semua karyawan. Moorman (1991)	Indikator dikutip dari Colquitt dan Rodell (2015), yaitu: 1) Tingkat kebasan karyawan berekspresi dalam bekerja. 2) Tingkat kebebasan karyawan untuk merespon keputusan manajemen. 3) Konsistensi penerapan prosedur kerja. 4) Tingkat kesempurnaan (<i>un biased</i>) implementasi prosedur kerja. 5) Akuratsi informasi dalam penyusunan prosedur. 6) Kemungkinan karyawan mengajukan banding atas keputusan manajemen. 7) Etika dan moral dalam prosedur.

No.	Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
3.	Keadilan Interpersonal : Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang dalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan. (Colquitt, 2001)	Indikator dikutip dari Colquitt dan Rodell (2015), yaitu: 1) Tingkat kesopanan perlakuan terhadap karyawan. 2) Tingkat penghargaan terhadap perilaku karyawan. 3) Tingkat penghormatan terhadap perilaku karyawan. 4) Daya tahan atasan terhadap komentar yang tidak pantas.
4.	Keadilan Informasional : Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu (Colquitt, 2001)	Jumlah 5 item, Colquitt dan Rodell (2015), yaitu: 1) Sikap kejujuran dalam berkomunikasi. 2) Kejelasan penjelasan tentang prosedur pengambilan keputusan. 3) Penjelasan dari atasan mengenai prosedur . 4) Tingkat komunikasi. 5) Penyesuaian cara berkomunikasi terhadap individu.
5.	LMX (Leader-Member Exchange) : LMX adalah teori yang berpusat pada hubungan yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, melalui kualitas hubungan yang tinggi dapat muncul kepercayaan, saling menghormati dan loyalitas (Liden dan Maslyn, 1998).	Jumlah 12 item, Liden dan Maslyn (1998), yaitu: 1) Menyukai pimpinan sebagai pribadi. 2) Pimpinan merupakan tipe sebagai teman. 3) Pimpinan mudah diajak bekerjasama. 4) Pimpinan membela karyawan terhadap direksi. 5) Pimpinan membela karyawan jika disalahkan oleh orang lain. 6) Pimpinan membela karyawan didalam organisasi jika melakukan kesalahan tidak disengaja. 7) Bekerja diluar ekspektasi dari job desk. 8) Bekerja dengan usaha eksternal untuk tujuan pekerjaan. 9) Bekerja lebih keras untuk pimpinan . 10) Pengetahuan pimpinan yang luas. 11) Menghormati kemampuan pimpinan.

No.	Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
		12) Mengagumi profesionalitas pimpinan
6.	Kinerja Karyawan : Kinerja adalah perilaku yang dinilai oleh sistem evaluasi karyawan formal dan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (O'Reilly dan Chatman, 1986).	Jumlah 7 item, Makiney dan Levy (1998), yaitu: 1) Tingkat pencapaian target pekerjaan. 2) Bekerja dengan standar mutu. 3) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. 4) Tingkat efektifitas dalam pekerjaan. 5) Terlibat dalam tindakan secara langsung mempengaruhi evaluasi kinerja. 6) Fokus dalam pekerjaan. 7) Selalu berhasil didalam pekerjaan.

3.3. Unit Analisis

3.3.1. Populasi

Populasi disebut juga dengan unit analisis atau subyek penelitian yang merupakan sekelompok atau himpunan unit-unit dalam satu lingkup tempat tertentu dan waktu tertentu yang nantinya sebagai tempat atau wilayah generalisasi. Unit-unit yang dimaksud dalam populasi tersebut dapat berbentuk individu, pasangan, kelompok atau organisasi.

Sesuai dengan rumusan masalah, pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian ini, maka peneliti menetapkan populasi yang menjadi target penelitian ini adalah seluruh karyawan (individu) yang mempunyai ciri-ciri atau karakteristik berkaitan dengan profesinya adalah sebagai berikut:

1. Bekerja di Rumah Sakit tipe C yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah (Jateng).

2. Profesi pekerjaannya sebagai Ahli Teknologi Laboratorium Medik (ATLM), yaitu profesi kesehatan yang wewenangnya diatur dalam Keputusan Menteri Kesehatan (KEPMENKES) RI No. 370 Tahun 2007. ATLM tidak hanya melakukan pengambilan darah, urine dan feses yang dijadikan sampel pemeriksaan di laboratorium, tetapi juga bertugas untuk menegaskan diagnosis penyakit dari hasil laboratorium, penyembuhan penyakit hingga pemulihan kesehatan.
3. Status sebagai karyawan tetap dan sudah bekerja di bagian tersebut minimal 1 (satu) tahun.

Dengan menggunakan ciri-ciri dari populasi tersebut (*population frame*), menurut data dari Rumah Sakit tipe C di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah (Jateng) diketahui jumlahnya adalah 390 orang, yang dapat dirinci berdasarkan Rumah Sakit dan bidang profesi ATLM seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2.
Rincian Jumlah ATLM Berdasarkan Lokasi Rumah
Sakit dan Jenis Kelamin

Lokasi	Laki-Laki	Wanita	Total
D.I.Yogyakarta	56	104	160
Jawa Tengah	90	140	230
Jumlah	146	244	390

Sumber: Data Primer

3.3.2 Sampel dan Teknik Penentuan Sampling

Sampel merupakan bagian populasi yang ciri atau karakteristiknya telah ditentukan secara jelas, dengan harapan dapat mewakili atau menjadi

representasi dari populasi tersebut (Mustafa, 2009). Banyak faktor yang menyebabkan seorang peneliti tidak menggunakan seluruh data dari populasi untuk penelitiannya, karena itulah peneliti hanya menggunakan sampel dalam analisisnya. Demikian pula dengan penelitian ini, menggunakan sampel karena alasan penggunaan alat statistika untuk olah data.

Salah satu hal penting dalam pengambilan sampel, adalah jumlah sampel. Jumlah sampel harus mampu menggambarkan (*representatif*) populasinya. Penentuan jumlah sampel yang *representative* menurut Hair dkk. (2010), minimal sebanyak 5 (lima) kali jumlah indikator dalam instrument penelitian (kuesioner). Memperhatikan definisi operasional variabel, maka penelitian ini melibatkan 39 indikator, sehingga banyaknya sampel minimal adalah $(5 \times 39) = 195$ karyawan ATLM.

Selain jumlah sampel, teknik atau metode pengambilan sampel juga akan mempengaruhi representativitas sampel. Dengan mempertimbangkan berbagai kendala, seperti lokasi rumah sakit yang tersebar, keberadaan karyawan ATLM, kesibukan ATLM, maka sampel akan diambil dengan metode “*Non-Random/Non-Probability*”, yakni dengan “*convenience proportional sampling*”.

Pengambilan sampel dengan metode *convenience proportional sampling* yang dilakukan di lapangan nantinya, adalah dengan mencari/menemui ATLM yang sedang tidak sibuk, bersedia mengisi angket. Pengisian angket ini dapat dilakukan di kantor (tempat kerja) ATLM ataupun

dimana saja yang dianggap nyaman untuk menjawab semua pertanyaan dengan baik.

Rincian distribusi sampel penelitian secara proporsional didasarkan pada persentase masing-masing kelompok terhadap total populasi dan tabel berikut ini menunjukkan distribusi sampel secara proporsional tersebut:

Tabel 3.3.
Distribusi Sampel Berdasarkan Lokasi Rumah
Sakit dan Jenis Kelamin Anggota Populasi

Lokasi	Laki-laki		Wanita		Total	
	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
D.I.Y	56	28	104	52	160	80
Jateng	90	45	140	70	230	115
Jumlah	146	73	244	122	390	195

Sumber: Data Primer

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden dan biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2016). Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden, pertanyaan bersifat tertutup (*closed question*), artinya responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2016). Pertanyaan tertutup ini disebut juga dengan pertanyaan berstruktur (*structured questions*) yang

memberikan seperangkat pilihan yang tetap kepada responden (Cooper dan Schindler, 2001).

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan dua sumber, yakni karyawan dan pimpinan. Karyawan diberikan kuesioner keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal) dan LMX, sedangkan pimpinan diberikan kuesioner kinerja karyawan. Hal ini untuk menghindari *common method bias* dimana variabel independen dan dependen diukur dalam satu survei, sehingga penelitian ini memiliki kelebihan karena banyak riset masih menggunakan dengan data tunggal.

Meta analisis dari (Conway dan Huffcutt, 1996; Harris dan Schaubroeck) melihat korelasi antara penilaian yang dibuat oleh supervisor, rekan kerja dan karyawan, hasilnya penilaian yang dibuat oleh supervisor lebih sesuai dengan penilaian yang dibuat oleh rekan kerja daripada penilaian karyawan sendiri tentang kinerja mereka. Thornton (1980) meninjau literatur yang membandingkan penilaian karyawan tentang kinerja mereka sendiri dengan penilaian supervisor tentang kinerja karyawan mereka dan menyimpulkan bahwa penilaian karyawan lebih *soft* daripada penilaian supervisor. Lebih lanjut, Thornton menyimpulkan bahwa individu memiliki pandangan yang berbeda secara signifikan tentang kinerja pekerjaan mereka dibandingkan dengan orang lain.

Kuesioner yang disebarkan instrumennya menggunakan skala *Likert*, dimana teknik ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan

persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2003). Skala *Likert* yang digunakan ini dari jawaban tiap item instrumen memiliki gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002). Skala dalam penelitian ini menggunakan alternatif jawaban skala *Likert* dengan interval 5 (*a five-point Likert scale*) yaitu dengan nilai 1 sampai dengan 5. Berikut tabel yang berhubungan dengan jawaban dari pertanyaan dengan menggunakan skala *Likert*:

Tabel 3.4.
Hubungan Jawaban Pertanyaan dengan Skala *Likert*

Pilihan Jawaban	Nilai Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Ferdinand, 2011

Kuesioner atau angket sebagai instrumen dalam penelitian manapun harus memenuhi persyaratan Valid dan Reliabel. Dalam konsep *Structural Equation Modeling* (SEM), pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dilakukan dalam analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang nilai pengujiannya akan dihasilkan bersamaan dengan uji kecocokan model SEM. Jadi uji CFA akan dilakukan setelah uji terhadap kecocokan model didapatkan.

3.5. Rancangan Analisis Data

Sesuai dengan desain penelitian ini, maka alat analisis yang akan digunakan untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian maupun untuk menguji hipotesis yang telah di bangun menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) atau yang dikenal dengan *Analysis of Covariance Structures* atau disebut juga model sebab akibat (*causal modeling*).

SEM adalah alat statistik yang dipergunakan untuk menyelesaikan model bertingkat secara serempak yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linier. SEM dapat juga dianggap sebagai gabungan dari analisis regresi dan analisis *factor*. Program statistik yang digunakan sebagai pendekatan umum analisis data dalam model persamaan struktural ini adalah *Analysis Moment of Structures* (AMOS).

Keuntungan penggunaan SEM dalam penelitian yang menggunakan model yang cukup kompleks adalah secara serentak didapatkan dua hasil analisis, yaitu analisis untuk model pengukuran (CFA) dan analisis untuk model struktural (Uji Hipotesis). Keseluruhan langkah dalam analisis data dapat dijelaskan seperti berikut ini:

3.5.1. Analisis Data Deskriptif.

Analisis deskriptif merupakan analisis data hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menarasikan temuan penelitian. Narasi atau deskripsi dilakukan terhadap hasil temuan yang berkaitan dengan karakteristik responden dan penilaian responden terhadap variabel penelitian. Jadi

kesimpulan yang diambil dalam analisis deskriptif tersebut tidak didasarkan dari uji hipotesis. Dengan analisis deskriptif ini diharapkan akan dapat membantu memperjelas hubungan yang terjadi.

3.5.2. Analisis Data Inferensial

1. Uji Kecocokan Model Struktural.

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis *structural equation modeling* (SEM) secara *full model*. Model struktural dinyatakan cocok (fit) jika memenuhi kriteria *goodness of fit* yang pada umumnya digunakan, yakni (Mustafa dan Wijaya, 2012; Waluyo, 2016):

- a. *Chi-square* (χ^2) *statistic* dan nilai probabilitasnya. Ukuran fundamental dari *overall fit* adalah *likelihood-ratio chi-square statistic*. Model dikatakan baik jika memiliki nilai *chi-square* = 0 (kecil) artinya tidak ada perbedaan antara model teoritik dengan model empirik (matrik kovarian parameter tidak berbeda dengan matrik kovarian statistik). Hipotesisnya adalah :

H_0 : model empirik = model teoritis.

H_1 : model empirik $\neq$ model teoritis

Model dikatakan cocok/fit (H_0 diterima) jika probabilitas (taraf signifikansi) hasil pengujian $\geq 0,05$ yang berarti matrix kovarian parameter tidak berbeda dengan matrix kovarian statistik.

- b. CMIN/DF. Nilai CMIN/DF adalah nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom* akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator

untuk mengukur tingkat *fit*-nya sebuah model. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian suatu model adalah nilai $CMIN/DF \leq 2,00$ (Ghozali, 2014).

- c. RMSEA (*root mean square of approximation*). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan jika model diestimasi dalam populasi. Nilai $RMSEA \leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu didasarkan *degree of freedom*. RMSEA merupakan indeks pengukuran yang tidak dipengaruhi oleh besarnya sampel, sehingga biasanya indeks ini digunakan untuk mengukur fit model pada jumlah sampel besar (Ghozali, 2014).
- d. GFI (*Goodness of fit index*). GFI ini digunakan untuk menghitung proposisi tertimbang dari varian dalam matrik kovarian sampel yang dijelaskan oleh *matrix* kovarian populasi yang diestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI biasanya dari 0 sampai 1. Nilai GFI yang baik adalah mendekati 1, yang mengindikasikan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$ (Ghozali, 2014).
- e. TLI (*Tucker-Lewis Index*). TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang akan diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan

untuk menerima sebuah model adalah $\geq 0,90$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*. TLI merupakan *index fit* yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model, sehingga sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Ghozali, 2014).

- f. CFI (*Comparative Fit Index*). CFI juga dikenal dengan *bentler comparative index*. CFI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *null* model. Indeks ini dikatakan baik untuk mengukur kesesuaian sebuah model, karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel. Model yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik jika nilai $CFI \geq 0,90$. CFI tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model, sehingga sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Ghozali, 2014).
- g. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*). AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit index* ini dapat di-*adjust* terhadap *degree of freedom* yang tersedia dalam menguji diterima tidaknya model. GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Nilai sebesar $\geq 0,90$ menunjukkan tingkatan yang baik (*good fit*) dan besaran nilai antara 0,80-0,90 adalah *marginal fit* (Ghozali, 2014).

Tabel 3.5
Goodness of Fit Model Lengkap

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	Nilai yang diharapkan (<i>Cut of Value</i>)
1	<i>Chi-squares</i> (x^2)	Sekecil mungkin
2	P-value	$\geq 0,05$
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$
4	RMSEA	$\leq 0,08$
5	GFI	$\geq 0,90$
6	AGFI	$\geq 0,90$
7	TLI	$\geq 0,95$
8	CFI	$\geq 0,90$

Sumber: Ghozali (2014)

2. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

CFA pada dasarnya adalah analisis yang bertujuan melakukan konfirmasi apakah indikator-indikator yang dituangkan dalam instrumen (kuesioner) benar-benar merupakan indikator yang valid dan reliabel untuk sebuah konstruk tertentu.

a. Uji Validitas Instrumen

Uji Validitas instrumen dengan basis CFA akan dilakukan menggunakan angka atau harga dari *Standard Loading Factor* (*Lamda* = λ). Setiap indikator yang masuk atau yang masih ada dalam konstruk akan memiliki harga lamda. Hasil dari pengujian lamda tersebut adalah taraf signifikansi atau p_{value} . Jika harga taraf signifikansi hasil pengujian tersebut nilainya $< 0,05$ maka butir yang diuji dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas Instrumen.

Sedangkan uji reliabilitas dengan basis CFA, dapat dilakukan secara komposit (keseluruhan) untuk setiap konstruk dengan analisis *Construct Reliability* (CR) dan *Varian Extrated Reliability* (VER). Seluruh indikator pada suatu konstruk (variabel laten) dapat dinyatakan reliabel, jika nilai dari $CR \geq 0,7$ dan atau nilai dri $VER \geq 0,5$.

3. Uji Hipotesis

Langkah selanjutnya setelah model dinyatakan fit, selain melakukan pengujian untuk CFA, maka dapat dilakukan pengujian untuk model struktural. Uji hipotesis ini dilakukan pada dasarnya merupakan jawaban atas berbagai macam hubungan yang dikembangkan dalam model penelitian. Model ini menunjukkan pola hubungan yang relatif komprehensif antar berbagai variabel penelitian, baik dalam konteks pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) serta pengaruh total (*total effect*).

Model persamaan struktural yang dapat dihasilkan dari SEM setelah model dinyatakan fit adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 = b_5X_1 + b_6X_2 + b_7X_3 + b_8X_4 + b_9Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Berdasarkan persamaan struktural tersebut, maka dapat dilakukan uji hipotesis yang secara umum adalah sebagai berikut.

Menentukan hipotesis:

$H_0: \beta_i = 0$ (Secara langsung variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel yang lain).

$H_1: \beta_i \neq 0$, (Secara langsung variabel independen berpengaruh terhadap variabel yang lain).

4. Uji Asumsi Untuk SEM

Setidak-tidaknya ada dua uji asumsi yang penting untuk penggunaan analisis SEM, yaitu uji normalitas terhadap data residualnya dan uji ketiadaan nilai atau data ekstrim (*outlier*) dalam data penelitian.

a. Kecukupan Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100-200 sampel.

b. Uji Outlier (Data bernilai Ekstrim).

Outliers adalah data hasil penelitian yang mempunyai nilai ekstrim sangat tinggi atau ekstrim sangat rendah jika dibandingkan dengan data lainnya, sehingga nilainya sangat jauh berbeda dengan nilai data observasi pada data umumnya.

Penelitian yang pengumpulan datanya menggunakan angket dengan menggunakan skala Likert (data interval), pada umumnya *outlier* terjadi karena kesalahan saat perekaman data. Namun untuk data rasio, sangat mungkin *outlier* terjadi karena adanya sifat unik dari data tersebut.

Pengujian atau deteksi ada tidaknya *outliers* dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai *mahalanobis distance square*

dengan nilai *Chi Square* pada taraf signifikansi 0,01 dengan *degree of freedom* (df) sebesar banyaknya indikator dalam model (36). $\chi^2_{0,01;36} = 19,23$

Dengan demikian data dinyatakan bebas dari *outliers* jika nilai *mahalanobis distance square* $< 19,23$ tersebut. Sebaliknya, data dinyatakan sebagai *outliers* jika nilai *mahalanobis distance square* $> 19,23$ dan pada responden tersebut akan dikeluarkan dari data, sehingga akan mengurangi jumlah sampel (Ghozali, 2016).

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian dari masing-masing variabel. Jika distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika Critical Ratio (CR), *skewenes* (kemiringan), atau CR *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2014).

d. Uji *Multikolieniritas*

Asumsi *multikolinearitas* mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. *Multikolinearitas* dapat dideteksi dari determinan *matriks kovarian*. Apabila korelasi antar konstruk eksogen $< 0,85$ berarti tidak terjadi *multikolinieritas* (Ghozali, 2014).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan hasil jawaban responden. Hasil pengolahan data, lebih lanjut akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis dari pertanyaan penelitian yang diajukan. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan variabel demografi dan juga menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel yang diteliti.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk setiap item pertanyaan mengenai variabel yang diteliti dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Kemudian, setelah diketahui semua hasil pengolahan data yang diolah, maka dilakukanlah pembahasan terkait dengan hasil pengolahan dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan.

Pada bab IV secara umum akan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama adalah membahas terkait dengan analisis, yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif terdiri penganalisisan responden berdasarkan jenis kelamin, responden berdasarkan usia (umur), lokasi dan kendala utama dalam usaha. Kemudian dilanjutkan dengan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian dan analisis data dengan SEM dan bantuan perangkat lunak AMOS. Sementara itu untuk analisis inferensial terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas, *structural model*, serta pengujian hipotesis. Terakhir, bagian kedua dari bab IV adalah pembahasan,

nantinya ada tiga pembahasan yaitu pembahasan model secara keseluruhan, pembahasan model laki-laki dan terakhir pembahasan model wanita.

4.1. Gambaran Umum Responden

4.1.1. Rincian Penyebaran Kuesioner

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara online kepada responden yang berprofesi pekerjaannya sebagai Ahli Teknologi Laboratorium Medik (ATLM), yang bekerja di Rumah Sakit tipe C di area D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Adapun rincian penyebaran kuesioner penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Rincian Penyebaran Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebar	250 kuesioner
2	Kuesioner yang diterima	235 kuesioner
3	Kuesioner yang tidak memenuhi syarat	44 kuesioner
4	Kuesioner yang memenuhi syarat	191 kuesioner
5	Kuesioner yang dapat diolah	191 kuesioner

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.1. dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 250 kuesioner, kuesioner yang diterima sebanyak 235 kuesioner, kuesioner yang tidak memenuhi syarat sebanyak 44 kuesioner, kuesioner yang memenuhi syarat sebanyak 191 Kuesioner dan kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut sebanyak 191 kuesioner.

Tabel 4.2.
Rincian Banyaknya Kuesioner Yang Terpakai Dalam Penelitian

Lokasi	Laki-Laki		Wanita		Total	
	Sampel Target	Sampel Terpakai	Sampel Target	Sampel Terpakai	Sampel Target	Sampel Terpakai
DIY	28	28	52	51	80	76
Jateng	45	45	70	67	115	115
Jumlah	73	73	122	118	195	191

Sumber: Data Primer, Lampiran 2

4.2. Analisa Deskriptif

Responden penelitian diklasifikasikan berdasarkan karakteristik: jenis kelamin, usia dan lokasi. Berikut deskripsi responden penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Total Responden	Presentasi
1	Laki-laki	73	38,2%
2	Wanita	118	61,8%
Jumlah		191	100%

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu: laki-laki sebanyak 73 responden (38,2%) dan wanita sebanyak 118 responden (61,8%). Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh responden wanita.

4.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4.
Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Total Responden	Presentase
1	21 – 25 tahun	44	23%
2	26 – 30 tahun	57	30%
3	31 – 35 tahun	39	20%
4	36 – 40 tahun	26	14%
5	≥ 41 tahun	25	13%
Jumlah		191	100%

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.4. di atas terkait dengan karakteristik usia (umur) menunjukkan bahwa responden yang paling dominan adalah responden yang berumur 26 s.d. 30 tahun, yaitu sebanyak 57 responden (30%), sedangkan responden dominan kedua adalah yang berusia 21 s.d. 25 tahun, yaitu sebanyak 44 responden (23%). Responden dominan ketiga adalah responden yang berusia 31 s.d. 35 tahun, yakni sebanyak 39 responden (20%), responden dominan keempat adalah responden yang berusia 36 s.d. 40 tahun, yaitu sebanyak 26 responden (14%). Terakhir, responden yang paling sedikit adalah responden berusia ≥ 41 tahun, yaitu sebanyak 25 responden (13%).

Data karakteristik berdasarkan umur (usia) responden dalam hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa mayoritas responden yang bekerja berusia 26 s.d. 30 tahun, yaitu sebanyak 57 responden (30%), merupakan responden yang berusia sangat produktif dalam bekerja, disusul oleh responden yang berusia 21 s.d. 25 tahun, yaitu sebanyak 44 responden

(23%) yang masuk dalam masa-masa produktif dalam bekerja. Jadi, responden yang dominan (mayoritas) adalah responden yang berusia 26 s.d. 30 tahun, yaitu sebanyak 57 responden (30%) dengan jumlah laki-laki sebanyak 16 responden dan jumlah wanita sebanyak 41 responden (lebih dominan responden wanita).

4.2.3. Responden Berdasarkan Lokasi Rumah Sakit

Tabel 4.5.
Responden Berdasarkan Lokasi Rumah Sakit

No	Lokasi Rumah Sakit	Total Responden	Presentase
1	D. I. Yogyakarta	79	41,36%
2	Jawa tengah	112	58,64%
Jumlah		191	100%

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.5. dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan lokasi Rumah Sakit, yaitu: D. I. Yogyakarta sebanyak 79 responden (41,36%), Jawa Tengah sebanyak 112 responden (58,64%). Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk responden berdasarkan lokasi tempat tinggal didominasi oleh responden dari Jawa Tengah.

4.2.4. Responden Berdasarkan Kendala Utama Dalam Usaha

Tabel 4.6.
Responden Kendala Utama Dalam Usaha

No	Kendala Utama Dalam Usaha	Total Responden	Presentase
1	• Beban kerja yang berlebihan	31	16,2%

2	• Beban kerja yang berlebihan • Variasi penyakit yang sangat tinggi	20	10,5%
3	• Beban kerja yang berlebihan • Variasi penyakit yang sangat tinggi • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	2	1,0%
4	• Beban kerja yang berlebihan • Variasi penyakit yang sangat tinggi • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas • Kurangnya perhatian pemerintah	2	1,0%
5	• Beban kerja yang berlebihan • Variasi penyakit yang sangat tinggi, Lain-lain	1	0,5%
6	• Beban kerja yang berlebihan • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	14	7,3%
7	• Beban kerja yang berlebihan • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas • Kurangnya perhatian pemerintah	2	1,0%
8	• Beban kerja yang berlebihan • Kurangnya perhatian pemerintah	3	1,6%
9	• Variasi penyakit yang sangat tinggi	49	25,7%
10	• Variasi penyakit yang sangat tinggi • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	7	3,7%

11	• Variasi penyakit yang sangat tinggi • Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas • Kurangnya perhatian pemerintah	1	0,5%
12	• Variasi penyakit yang sangat tinggi • Kurangnya perhatian pemerintah	4	2,1%
13	• Variasi penyakit yang sangat tinggi • Lain-lain	1	0,5%
14	• Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	35	18,3%
15	• Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas • Kurangnya perhatian pemerintah	3	1,6%
16	• Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas • Lain-lain	1	0,5%
17	• Kurangnya perhatian pemerintah	4	2,1%
18	Lain-lain	11	5,8%
Jumlah		191	100%

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.6. dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan kendala utama dalam usaha, yaitu: pertama, beban kerja yang berlebihan sebanyak 31 responden (16,2%). Kedua, beban kerja yang berlebihan dan variasi penyakit yang sangat tinggi 20 responden (10,5%). Ketiga beban kerja yang berlebihan, variasi penyakit yang sangat tinggi, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas sebanyak 2 responden (1%). Keempat beban kerja yang berlebihan, variasi penyakit yang sangat tinggi, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 2 responden (1%). Kelima, beban kerja yang berlebihan, variasi

penyakit yang sangat tinggi, lain-lain sebanyak 1 responden (0,5%). Keenam, beban kerja yang berlebihan, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas sebanyak 14 responden (7,3%). Ketujuh, beban kerja yang berlebihan, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 2 responden (1%). Kedelapan, beban kerja yang berlebihan, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 3 responden (1,6%). Kesembilan, variasi penyakit yang sangat tinggi sebanyak 49 responden (25,7%). Sepuluh, variasi penyakit yang sangat tinggi, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas sebanyak 7 responden (3,7%). Sebelas, variasi penyakit yang sangat tinggi, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 1 responden (0,5%). Duabelas, variasi penyakit yang sangat tinggi, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 4 responden (2,1%). Tigabelas, variasi penyakit yang sangat tinggi, lain-lain sebanyak 1 responden (0,5%). Empatbelas, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas sebanyak 35 responden (18,3%). Limabelas, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 3 responden (1,6%). Enambelas, ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, lain-lain sebanyak 1 responden (0,5%). Tujuhbelas, kurangnya perhatian pemerintah sebanyak 4 responden (2,1%). Delapanbelas, lain-lain sebanyak 11 responden (5,8%). Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk responden berdasarkan kendala utama dalam usaha didominasi oleh Variasi penyakit yang sangat tinggi.

4.2.5. Analisa Deskriptif Variabel Penelitian

Analisa deskriptif merupakan sebuah gambaran umum tentang variabel penelitian yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuesioner yang telah disebar. Berdasarkan tanggapan dari 191 responden terkait indikator variabel penelitian, maka peneliti mengurai secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara *deskriptif statistic* adalah dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Jawaban responden terhadap item-item pertanyaan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana: RS = Rentang Skala

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner

b = Jumlah poin skala dalam kuesioner

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

- a. Skor : 1,00 – 1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.
- b. Skor : 1,80 – 2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
- c. Skor : 2,60 -3,39 dikategorikan cukup atau sedang.
- d. Skor : 3,40 – 4,19 dikategorikan tinggi atau baik.
- e. Skor : 4,20 – 5,00 dikategorikan sangat tinggi atau sangat baik.

Berdasarkan kategori tersebut diatas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai mean dari setiap indikator jawaban.

1) Tanggapan Responden Mengenai Persepsi Keadilan Distributif

Tabel 4.7.
Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Distributif

No	Keadilan Distributif						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	KD1	3	14	42	87	45	191	3,82	Baik
2	KD2	1	21	40	75	54	191	3,84	Baik
3	KD3	2	21	33	85	50	191	3,84	Baik
4	KD4	1	28	32	87	43	191	3,75	Baik
Rata-Rata Total								3,81	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.7. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi keadilan distributif sebesar 3,81. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keadilan distributif dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan distributif yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

2) Tanggapan Responden Mengenai Persepsi Keadilan Prosedural

Tabel 4.8.

Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Prosedural

No	Keadilan Prosedural						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	KP1	4	26	20	89	52	191	3,83	Baik
2	KP2	5	22	32	88	44	191	3,75	Baik
3	KP3	1	23	36	86	45	191	3,79	Baik
4	KP4	4	31	20	96	40	191	3,72	Baik
5	KP5	5	27	23	102	34	191	3,7	Baik
6	KP6	6	24	41	85	35	191	3,62	Baik
7	KP7	4	23	35	85	44	191	3,74	Baik
Rata-Rata Total								3,74	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.8. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi keadilan prosedural sebesar 3,74. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keadilan prosedural dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan prosedural yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

3) Tanggapan Responden Mengenai Persepsi Keadilan Interpersonal

Tabel 4.9.

Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Interpersonal

No	Keadilan Interpersonal						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	KIP1	1	18	47	82	43	191	3,77	Baik
2	KIP2	1	26	42	87	35	191	3,68	Baik
3	KIP3	0	20	41	98	32	191	3,74	Baik
4	KIP4	0	15	56	85	35	191	3,73	Baik
Rata-Rata Total								3,73	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.9. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi keadilan interpersonal sebesar 3,73. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keadilan interpersonal dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan interpersonal yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

4) Tanggapan Responden Mengenai Persepsi Keadilan Informasional

Tabel 4.10.

Tanggapan Mengenai Persepsi Keadilan Informasional

No	Keadilan Informasional						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	KIN1	1	22	37	78	53	191	3,84	Baik
2	KIN2	0	29	41	71	50	191	3,74	Baik
3	KIN3	3	28	33	78	49	191	3,74	Baik
4	KIN4	1	24	40	80	46	191	3,76	Baik
5	KIN5	1	26	32	68	64	191	3,88	Baik
Rata-Rata Total								3,79	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.10. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi keadilan informasional sebesar 3,79. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keadilan informasional dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan informasional yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

5) Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Leader-Member Exchange (LMX)*

Tabel 4.11.
Tanggapan Mengenai Persepsi *Leader-Member Exchange* (LMX)

No	<i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	LMX1	9	35	16	85	46	191	3,65	Baik
2	LMX2	10	28	22	94	37	191	3,63	Baik
3	LMX3	6	33	24	91	37	191	3,63	Baik
4	LMX4	10	35	30	91	25	191	3,45	Baik
5	LMX5	8	30	26	99	28	191	3,57	Baik
6	LMX6	9	28	27	101	26	191	3,56	Baik
7	LMX7	11	25	31	108	16	191	3,49	Baik
8	LMX8	13	27	31	99	21	191	3,46	Baik
9	LMX9	11	28	23	116	13	191	3,48	Baik
10	LMX10	12	30	20	108	21	191	3,5	Baik
11	LMX11	12	28	32	101	18	191	3,45	Baik
12	LMX12	7	31	34	101	18	191	3,48	Baik
Rata-Rata Total								3,53	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.11. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi *Leader-Member Exchange* (LMX) sebesar 3,53. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *Leader-Member Exchange* (LMX) yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

6) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.12.
Tanggapan Mengenai Persepsi Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	N	S	SS			
1	KK1	3	27	29	100	32	191	3,69	Baik
2	KK2	1	27	31	112	20	191	3,64	Baik
3	KK3	3	25	42	97	24	191	3,6	Baik
4	KK4	4	30	40	101	16	191	3,5	Baik

5	KK5	2	33	43	92	21	191	3,51	Baik
6	KK6	1	30	39	98	23	191	3,59	Baik
7	KK7	0	27	35	106	23	191	3,65	Baik
Rata-Rata Total								3,60	Baik

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 2

Dari Tabel 4.12. diatas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi kinerja karyawan sebesar 3,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja karyawan dikategorikan tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item kinerja karyawan yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

4.3. Analisis Inferensial

Analisis inferensial terdiri dari pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), pengujian validitas dan reliabilitas, pengukuran nilai *structural model*, pengujian hipotesis, pengujian korelasi, serta pengujian indeks *goodness of fit* (GoF). Berikut hasil pengujian dan analisisnya.

4.3.1. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator di implementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstruknya. Dalam pengujian menggunakan CFA

yang dapat dilihat pada *Regression Weights* hasil estimates. Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,70$.

1) Uji CFA Full Model

Tabel 4.13.
Hasil Uji CFA Full Model

Variabel	Indikator	Koef. Regresi Estimasi	Keterangan
Keadilan Distributif	x12	0,859	Valid
	x13	0,918	Valid
	x14	0,873	Valid
Keadilan Prosedural	x22	0,906	Valid
	x24	0,897	Valid
	x25	0,875	Valid
Keadilan Interpersonal	x31	0,851	Valid
	x32	0,852	Valid
	x34	0,826	Valid
Keadilan Informasional	x42	0,886	Valid
	x43	0,894	Valid
	x45	0,883	Valid
<i>Leader-Member Exchange</i>	y15	0,867	Valid
	y17	0,925	Valid
	y18	0,924	Valid
	y19	0,928	Valid
	y110	0,921	Valid
	y111	0,909	Valid
Kinerja Karyawan	y21	0,822	Valid
	y22	0,878	Valid
	y24	0,875	Valid
	y25	0,865	Valid
	y26	0,896	Valid

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 3.

Dari tabel 4.13. diatas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa indikator konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian dinyatakan valid.

2) Uji CFA Full Model Laki-Laki dan Wanita

Tabel 4.14.

Hasil Uji CFA Full Model Laki-Laki dan Wanita

Variabel	Indikator	Koef. Regresi Estimasi		Keterangan
		Laki-Laki	Wanita	
Keadilan Distributif	x11	0,835	0,900	Valid
	x12	--	0,836	Valid
	x13	0,916	--	Valid
	x14	0,924	0,839	Valid
Keadilan Prosedural	x21	--	0,913	Valid
	x22	0,882	0,914	Valid
	x23	0,893	--	Valid
	x24	--	0,916	Valid
	x25	0,885	--	Valid
	x27	0,829	--	Valid
Keadilan Interpersonal	x31	--	0,826	Valid
	x32	0,857	0,845	Valid
	x33	0,914	--	Valid
	x34	0,929	0,770	Valid
Keadilan Informasional	x41	0,841	--	Valid
	x42	0,877	0,894	Valid
	x43	0,881	0,912	Valid
	x44	0,867	0,879	Valid
	x45	0,906	0,851	Valid
<i>Leader-Member Exchange</i>	y11	--	0,912	Valid
	y12	0,922	--	Valid
	y13	0,915	0,920	Valid
	y14	0,894	--	Valid
	y16	0,904	--	Valid
	y18	0,915	--	Valid
	y110	0,905	0,930	Valid
	y111	0,921	--	Valid
	y112	0,888	0,885	Valid
Kinerja Karyawan	y21	0,784	0,844	Valid
	y22	0,883	0,861	Valid
	y25	0,828	--	Valid
	y23	--	0,877	Valid
	y24	--	0,863	Valid
	y26	0,907	--	Valid
	y27	0,856		Valid

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 3.

Dari tabel 4.14. diatas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa indikator konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian dinyatakan valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relative konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang sama.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai CR (*Construct Reliability*), VE (*Variance Extracted*) dan AVE (*Average Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$, nilai VE dari perhitungan $\geq 0,70$, dan AVE dari perhitungan $\geq 0,70$ (Ghozali, 2014), maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*.

1. Uji Reliabilitas Full Model

Tabel 4.15.
Hasil Uji Reliabilitas Full Model

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,9144	0,8013	0,8951	Reliabel
KP	0,9217	0,8147	0,9026	Reliabel

KIP	0,8806	0,7446	0,8629	Reliabel
KIN	0,9177	0,8072	0,8984	Reliabel
LMX	0,9676	0,8451	0,9193	Reliabel
KK	0,9383	0,7781	0,8821	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 4.15. variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Keadilan Informasional, LMX dan Kinerja Karyawan memenuhi kriteria *Construct Reliability*, *Variance Extracted* dan *Average Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

2. Uji Reliabilitas Laki-laki

Tabel 4.16.
Hasil Uji Reliabilitas Laki-Laki

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,9215	0,8143	0,9024	Reliabel
KP	0,9273	0,7853	0,8861	Reliabel
KIP	0,9278	0,8264	0,9091	Reliabel
KIN	0,9421	0,7882	0,8878	Reliabel
LMX	0,9741	0,8381	0,9155	Reliabel
KK	0,9300	0,7573	0,8702	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 4.16. variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Keadilan Informasional, LMX dan Kinerja Karyawan memenuhi kriteria *Construct Reliability*, *Variance Extracted* dan *Average Variance*

Extracted. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

3. Uji Reliabilitas Wanita

Tabel 4.17.
Hasil Uji Reliabilitas Wanita

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,8939	0,7659	0,8751	Reliabel
KP	0,9386	0,8479	0,9208	Reliabel
KIP	0,8550	0,7072	0,8409	Reliabel
KIN	0,9348	0,8021	0,8956	Reliabel
LMX	0,9518	0,8441	0,9187	Reliabel
KK	0,9200	0,7694	0,8772	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 4.17. variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Keadilan Informasional, LMX dan Kinerja Karyawan memenuhi kriteria *Construct Reliability*, *Variance Extracted* dan *Average Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

4.3.3. Uji Asumsi SEM

1) Uji Kecukupan Ukuran Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 191 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Sekaran dan Bougie, 2010).

2) Uji *Outlier*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik. Uji *outlier* minimal dengan maksimal jika sesuai dengan pedoman skala likert 1 sampai 5, data tersebut terbukti, tidak kurang dari 1 dan tidak lebih dari 5, karena *outlier* bukan harga ekstrim. Kesalahan dapat terjadi pada saat input data, hal tersebut dikarenakan kesalahan peneliti.

3) Uji Normalitas Data

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$. Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18.
Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y26	1,000	5,000	-,507	-2,858	-,454	-1,282
y111	1,000	5,000	-,801	-4,517	-,143	-,404
y110	1,000	5,000	-,873	-4,926	-,137	-,386
y19	1,000	5,000	-1,010	-5,700	,147	,414
y18	1,000	5,000	-,792	-4,467	-,168	-,473
y17	1,000	5,000	-,933	-5,267	,172	,484
x45	1,000	5,000	-,598	-3,374	-,695	-1,960
x42	2,000	5,000	-,358	-2,017	-,952	-2,684
x43	1,000	5,000	-,576	-3,248	-,533	-1,502
y25	1,000	5,000	-,443	-2,497	-,542	-1,530
y24	1,000	5,000	-,665	-3,752	-,173	-,488

y22	1,000	5,000	-,736	-4,152	-,036	-,102
y21	1,000	5,000	-,710	-4,006	-,097	-,273
y15	1,000	5,000	-,756	-4,265	-,185	-,521
x31	1,000	5,000	-,431	-2,431	-,417	-1,176
x32	1,000	5,000	-,437	-2,467	-,528	-1,488
x34	2,000	5,000	-,234	-1,323	-,550	-1,552
x25	1,000	5,000	-,825	-4,657	,057	,160
x24	1,000	5,000	-,746	-4,207	-,257	-,726
x22	1,000	5,000	-,749	-4,227	,001	,004
x12	1,000	5,000	-,516	-2,909	-,562	-1,586
x13	1,000	5,000	-,667	-3,764	-,189	-,532
x14	1,000	5,000	-,545	-3,072	-,546	-1,540
Multivariate					48,906	9,966

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 6.

Dari Tabel 4.18. diperoleh hasil uji normalitas data dimana mayoritas data tidak berdistribusi normal karena nilai c.r yang dihasilkan lebih besar dari ketentuan $\pm 2,58$. Sehingga data tidak berdistribusi normal. Merujuk dari Hair dkk., (2006) yang menyatakan bahwa apabila data telah melebihi 150 maka dapat diasumsusikan telah berdistribusi normal. Maka berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah berdistribusi normal.

4) Uji Multikolinieritas

Pada uji multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai determinan *matriks kovarian*. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan *matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2017).

a) Uji Multikolinieritas Full Model

Tabel 4.19.
Korelasi Antar Variabel Independen Full Model

<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 7.

Berdasarkan Tabel 4.19. dapat diketahui nilai dari *output determinant matriks kovarians* sebesar 0,000. Sehingga tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas karena nilai *determinan matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2017).

b) Uji Multikolinieritas Full Model Laki-laki

Tabel 4.20.
Korelasi Antar Variabel Independen Laki-Laki

<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 7.

Berdasarkan Tabel 4.20. dapat diketahui nilai dari *output determinant matriks kovarians* sebesar 0,000. Sehingga tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas karena nilai *determinan matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2017).

c) Multikolinieritas Full Model Wanita

Tabel 4.21.
Korelasi Antar Variabel Independen Wanita

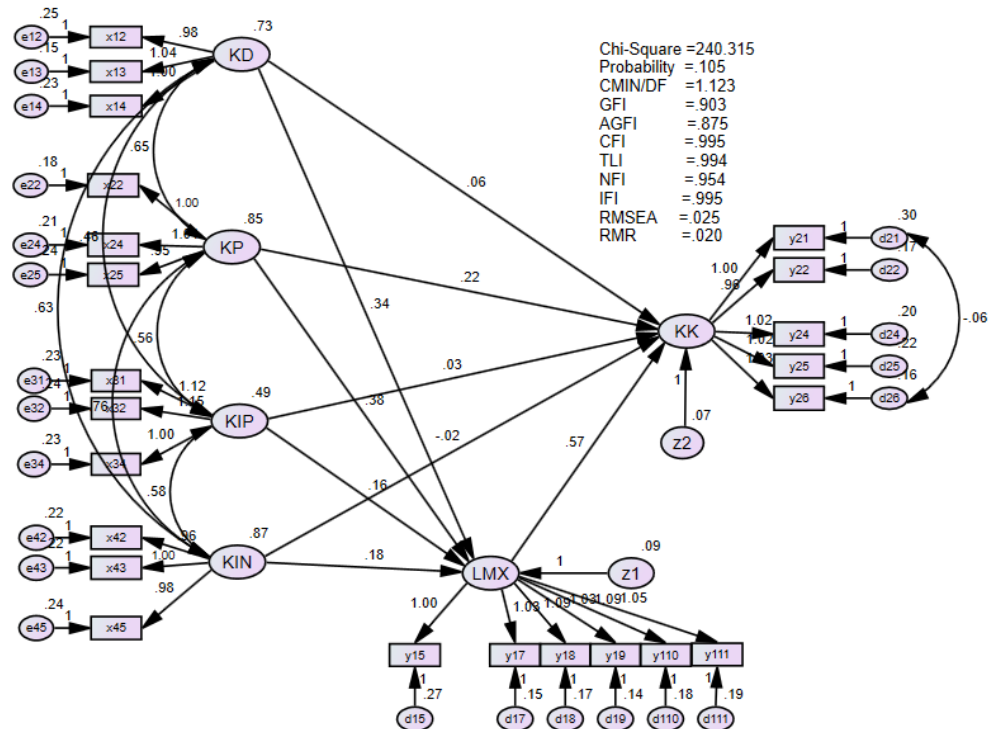
<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 7.

Berdasarkan Tabel 4.21. dapat diketahui nilai dari *output determinan matriks kovarians* sebesar 0,000. Sehingga tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas karena nilai *determinan matriks kovarians* sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol (Haryono, 2017).

5) Evaluasi Goodness of Fit Index

1) Hasil Goodness of Fit Index Full Model



Gambar 4.1.
Full Model Structural Equation Modelling

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk

mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*.

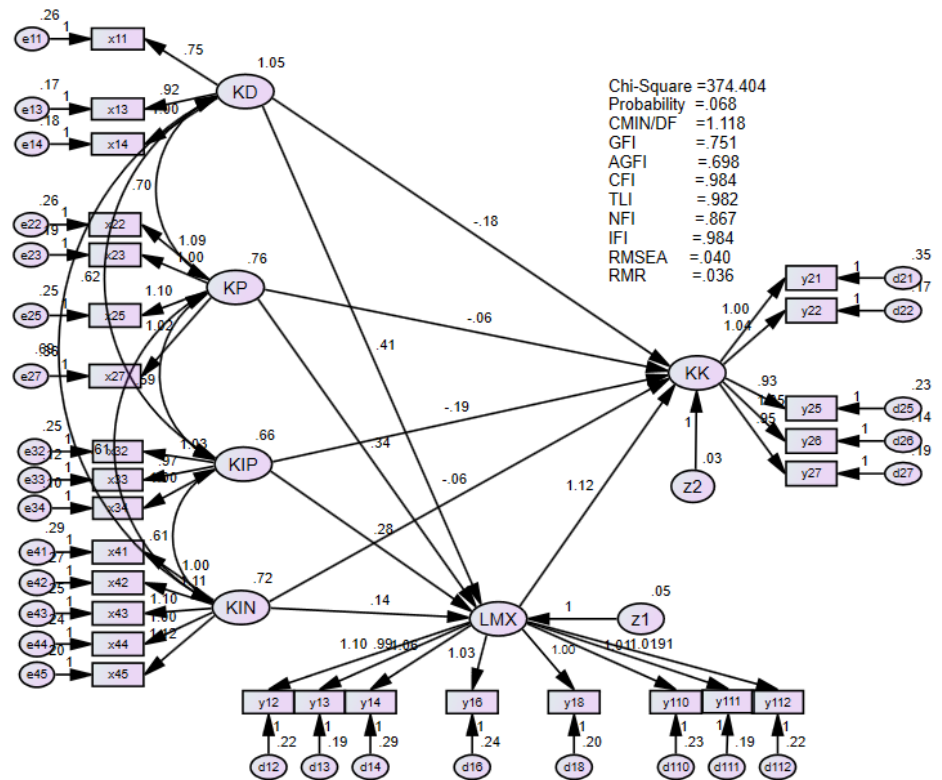
Tabel 4.22.
Hasil Uji Goodness Of Fit Full Model

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Kriteria	Model Penelitian	Evaluasi Model
<i>Chi Square (χ^2)</i>	$\leq 249,127$	Baik	240,315	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	Baik	0,105	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	Baik	1,123	Baik
GFI	$\geq 0,90$	Baik	0,903	Baik
CFI	$\geq 0,90$	Baik	0,995	Baik
TLI	$\geq 0,90$	Baik	0,994	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	Baik	0,025	Baik

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 8.

Dari Tabel 4.22. dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan *good fit* (baik) dalam model, yaitu: ***Chi Square, Significancy Probability, CMIN/DF, CFI, TLI, RMSEA***. Maka berdasarkan hasil uji *Goodness Of Fit Full Model* dapat disimpulkan bahwa *full model* dalam penelitian ini sangat baik karena hampir semua tingkat penerimaan berada pada *good fit* (baik).

2) Hasil *Goodness of Fit Index Full Model Laki-laki*



Gambar 4.2.

Full Model Structural Equation Modelling

Untuk model laki-laki jumlah data sebesar 73 orang yang masih berada dibawah sampel yang ideal, namun tidak berarti bahwa dengan sampel tersebut teknik SEM tidak dapat digunakan. Oleh karena itu, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*.

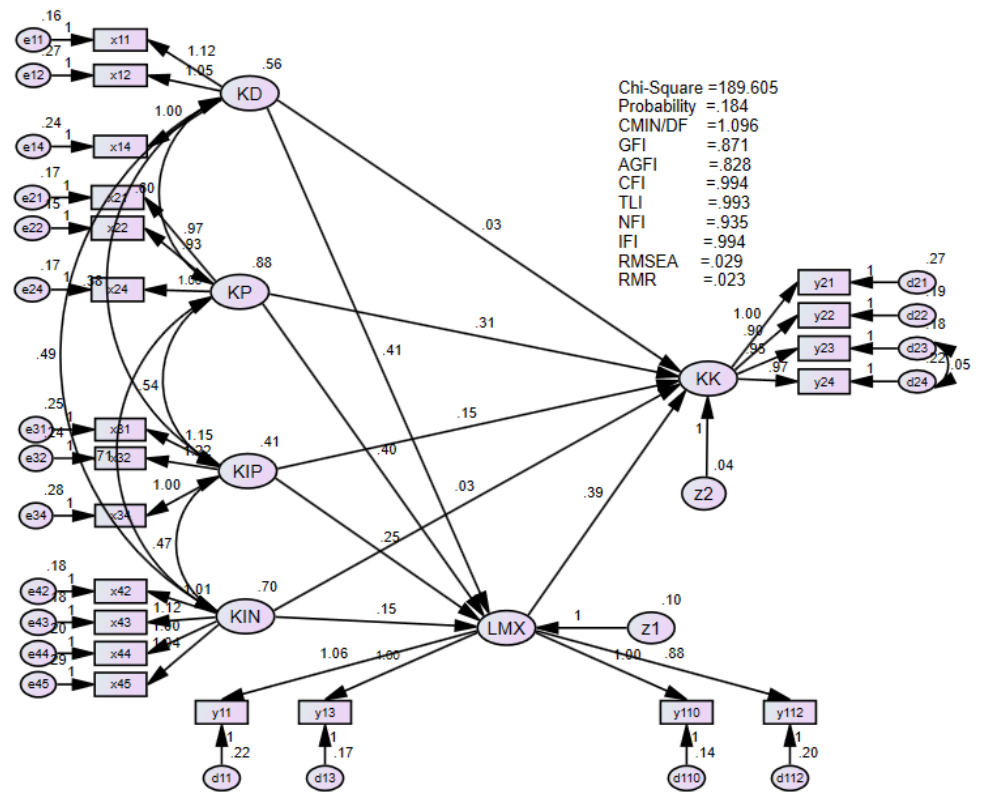
Tabel 4.23.
Hasil Uji Goodness Of Fit Model Laki-Laki

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Kriteria	Model Penelitian	Evaluasi Model
<i>Chi Square (χ^2)</i>	$\leq 378,682$	Baik	374,404	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	Baik	0,068	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	Baik	1,118	Baik
CFI	$\geq 0,90$	Baik	0,984	Baik
TLI	$\geq 0,90$	Baik	0,982	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	Baik	0,040	Baik

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 8.

Dari Tabel 4.23. dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan good fit dalam model, yaitu: ***Chi Square, Significancy Probability, CMIN/DF, CFI, TLI, RMSEA***. Maka berdasarkan hasil uji *Goodness Of Fit Full Model* dapat disimpulkan bahwa *full* model responden laki-laki dalam penelitian ini sangat baik karena hampir semua tingkat penerimaan berada pada *good fit* (baik).

3) Hasil Goodness of Fit Index Full Model Wanita



Gambar 4.3.

Full Model Structural Equation Modelling

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*.

Tabel 4.24.
Hasil Uji Goodness Of Fit Model Wanita

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Kriteria	Model Penelitian	Evaluasi Model
<i>Chi Square (χ^2)</i>	$\leq 204,690$	Baik	189,605	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	Baik	0,184	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	Baik	1,096	Baik
CFI	$\geq 0,90$	Baik	0,994	Baik
TLI	$\geq 0,90$	Baik	0,993	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	Baik	0,029	Baik

Sumber: Data Diolah, 2021, Lampiran 8.

Dari Tabel 4.24. dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan *good fit* dalam model, yaitu: ***Chi Square, Significancy Probability, CMIN/DF, CFI, TLI, RMSEA***. Maka berdasarkan hasil uji *Goodness Of Fit Full Model* dapat disimpulkan bahwa *full* model responden wanita dalam penelitian ini sangat baik karena hampir semua tingkat penerimaan berada pada *good fit* (baik).

4.3.4. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas *outliers*. Hipotesis akan Terdukung jika nilai *p value* < 0,05.

1) Hasil Uji Hipotesis Full Model

Tabel 4.25.
Hasil Uji Hipotesis Full Model

Hipotesis	Koefisien Pengaruh		P	Keterangan
	<i>Un Standardize</i>	<i>Standardize</i>		
KD → KK	0,061	0,066	0,388	Tidak Signifikan
KP → KK	0,217	0,252	0,028	Signifikan

Hipotesis	Koefisien Pengaruh		P	Keterangan
	Un Standardize	Standardize		
KIP → KK	0,028	0,025	0,809	Tidak Signifikan
KIN → KK	-0,023	-0,027	0,805	Tidak Signifikan
LMX → KK	0,569	0,654	***	Signifikan
KD → LMX	0,337	0,317	***	Signifikan
KP → LMX	0,376	0,380	***	Signifikan
KIP → LMX	0,159	0,122	0,215	Tidak Signifikan
KIN → LMX	0,181	0,185	0,076	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 9.

Tabel 4.26.
Hasil Pengaruh Total (*Total Effect*) Full Model

Variabel	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	0,185	0,122	0,380	0,317	0,000	0,000
KK	0,094	0,105	0,501	0,273	0,654	0,000

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 9.

- a) H_{1a} : Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,066 dengan probabilitas 0,388, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{1a} antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.
- b) H_{1b} : Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,252 dengan probabilitas 0,028, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{1b} antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pengaruhnya **signifikan**.

- c) H_{1c} : Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,025 dengan probabilitas 0,809, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{1c} antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.
- d) H_{1d} : Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,027 dengan probabilitas 0,805, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{1d} antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.
- e) H_{1e} : *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,654 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{1e} antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan pengaruhnya **signifikan**.
- f) H_{2a} : Keadilan Distributif (KD) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,317 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar

0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{2a} antara keadilan distributif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

g) H_{2b}: Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,380 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{2b} antara keadilan prosedural terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

h) H_{2c}: Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,122 dengan probabilitas 0,215, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{2c} antara keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak signifikan**.

i) H_{2d}: Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,185 dengan probabilitas 0,076, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_{2d} antara keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak signifikan**.

- j) H_{3a}: *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) sebesar 0,066 dengan probabilitas sebesar 0,388 (tidak signifikan) dan nilai *Standardized Direct Effect* Keadilan Distributif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) sebesar 0,317 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Hal ini berarti *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai pemediasi pengaruh Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK).
- k) H_{3b}: *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) sebesar 0,252 dengan probabilitas sebesar 0,028 (signifikan) dan nilai *Standardized Direct Effect* Keadilan Prosedural terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) sebesar 0,380 dengan probabilitas sebesar *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Hal ini berarti *Leader-Member*

Exchange (LMX) berperan sebagai pemediasi pengaruh Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK).

- l) H_{3c}: *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak memediasi** pengaruh Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya (tidak signifikan) pengaruh langsung (*direct effect*) Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai probabilitas 0,215 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK).
- m) H_{3d}: *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak memediasi** pengaruh Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya (tidak signifikan) pengaruh langsung (*direct effect*) Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai probabilitas 0,076 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK).

Berdasarkan Tabel 4.26. di atas menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural (KP) memiliki pengaruh total tertinggi dari keempat variabel keadilan dengan nilai sebesar 0,501. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan

prosedural memiliki pengaruh yang paling dominan diantara keadilan organisasional. Karyawan diberikan kebebasan berekspresi, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, rumah sakit selalu konsisten dengan menerapkan prosedur kerja, informasi prosedur kerja yang akurat, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai prosedur di rumah sakit. Didukung dengan Shan dkk. (2015) ketika karyawan berasumsi bahwa semua keputusan yang dibuat oleh pimpinan diterapkan secara konsisten dan adil, maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat.

2) Hasil Uji Hipotesis Model Laki-Laki dan Wanita

Tabel 4.27.
Hasil Uji Hipotesis Model Laki-Laki dan Wanita

Hipotesis	Laki-Laki			Wanita		
	<i>Koef. Un-Std.</i>	<i>Koef. Std</i>	<i>P_{val}</i>	<i>Koef. Un-Std.</i>	<i>Koef. Std</i>	<i>P_{val}</i>
KD → KK	-0,182	-0,248	0,196 (TS)	0,027	0,025	0,829 (TS)
KP → KK	-0,056	-0,065	0,694 (TS)	0,307	0,354	0,069 (TS)
KIP → KK	-0,194	-0,209	0,242 (TS)	0,151	0,119	0,426 (TS)
KIN → KK	-0,060	-0,068	0,664 (TS)	0,034	0,035	0,800 (TS)
LMX → KK	1,118	1,495	0,000 (S)	0,390	0,464	0,007 (S)
KD → LMX	0,408	0,415	0,000 (S)	0,413	0,319	0,002 (S)
KP → LMX	0,339	0,293	0,003 (S)	0,400	0,387	0,029 (S)
KIP → LMX	0,282	0,227	0,047 (S)	0,249	0,164	0,250 (TS)
KIN → LMX	0,140	0,118	0,308 (TS)	0,150	0,129	0,336 (TS)

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 9.

Tabel 4.28.
Hasil Pengaruh Total (*Total Effect*) Model Laki-Laki

Variabel	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.118	.227	.293	.415	.000	.000
KK	.108	.131	.373	.372	1.495	.000

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 9.

Tabel 4.29.
Hasil Uji Pengaruh Total (*Total Effect*) Model Wanita

Variabel	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.129	.164	.387	.319	.000	.000
KK	.095	.195	.534	.173	.464	.000

Sumber: Data diolah 2021, Lampiran 9.

- a) H_{4a}: Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keempat poin a (H_{4a}) **tidak signifikan** dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,248 dengan probabilitas 0,196, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin a (H_{4a}) antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.
- H_{4a}: Pada model wanita Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,025 dengan probabilitas 0,829, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin a (H_{4a}) antara

Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) **tidak signifikan**.

- b) H_{4b} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis kelima poin b (H_{4b}) **tidak signifikan** dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,065 dengan probabilitas 0,694, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga hipotesis keempat poin b (H_{4b}) antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.

H_{4b} : Pada model wanita Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,354 dengan probabilitas 0,069, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin b (H_{4b}) antara Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK) **tidak signifikan**.

- c) H_{4c} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keempat poin c (H_{4c}) **tidak signifikan** dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,209 dengan probabilitas 0,242, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), maka dapat

disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin c (H_{4c}) antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.

H_{4c} : Pada model wanita Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,119 dengan probabilitas 0,426, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis keempat poin c (H_{4c}) antara Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) **tidak signifikan**.

- d) H_{4d} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keempat poin d (H_{4d}) **tidak signifikan** dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,068 dengan probabilitas 0,664, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar sebesar 0,05 (5%), sehingga hipotesis keempat poin d (H_{4d}) antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan **tidak signifikan**.

H_{4d} : Pada model wanita Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,035 dengan probabilitas 0,800, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis keempat poin d (H_{4d}) antara

Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) pengaruhnya **signifikan**.

- e) H_{4e}: Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keempat poin e (H_{4e}) berpengaruh **signifikan**, dengan penjelasan pada model laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 1,495 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin e (H_{4e}) antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan pengaruhnya **signifikan**.

H_{4e}: Pada model wanita *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,464 dengan probabilitas 0,007, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat poin e (H_{4e}) antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (KK) pengaruhnya **signifikan**.

- f) H_{5a}: Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis H_{5a} berpengaruh **signifikan**, dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Distributif (KD) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,415 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil

dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin a (H_{5a}) antara keadilan distributif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

H_{5a} : Pada model wanita, Keadilan Distributif (KD) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,319 dengan probabilitas 0,002, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kelima poin a (H_{5a}) antara Keadilan Distributif (KD) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

- g) H_{5b} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis kelima poin b (H_{5b}) berpengaruh **signifikan**, dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,293 dengan probabilitas 0,003, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin b (H_{5b}) antara keadilan prosedural terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

H_{5b} : Pada model wanita, Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,387 dengan probabilitas 0,029, nilai tersebut

lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kelima poin b (H_{5b}) antara Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

- h) H_{5c} : Pada model laki-laki Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,227 dengan probabilitas 0,047, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin c (H_{5c}) antara keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pengaruhnya **signifikan**.

H_{5c} : Pada model wanita Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,164 dengan probabilitas 0,250, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kelima poin c (H_{5c}) antara Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak signifikan**.

- i) H_{5d} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis kelima poin d (H_{4d}) **tidak signifikan** dengan penjelasan pada model laki-laki Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,118 dengan probabilitas 0,308, nilai tersebut lebih besar dari taraf

signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin d (H_{5d}) antara keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak signifikan**.

H_{5d} : Pada model wanita Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,129 dengan probabilitas 0,007, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin d (H_{5d}) antara Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak signifikan**.

- j) H_{6a} : Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keenam poin a (H_{6a}) sebagai **pemediasi**, dengan penjelasan pada model laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari *Standardized Direct Effect* sebesar -0,248 (tidak signifikan) dengan probabilitas sebesar 0,196, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka Keadilan Distributif (KD) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK) yang mempunyai pengaruh positif signifikan.

H_{6a}: Pada model wanita *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari *Standarized Direct Effect* sebesar 0,025 (tidak signifikan) dengan probabilitas sebesar 0,829, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka Keadilan Distributif (KD) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK) yang mempunyai pengaruh positif signifikan.

- k) H_{6b}: Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keenam poin b (H_{6b}) sebagai **pemediasi**, dengan penjelasan pada model laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari *Standarized Direct Effect* sebesar -0,065 (tidak signifikan) dengan probabilitas sebesar 0,694, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka Keadilan Prosedural (KP) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK) yang mempunyai pengaruh positif signifikan.

H_{6b}: Pada model wanita *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** pengaruh Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,354 (tidak signifikan) dengan probabilitas sebesar 0,069, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka Keadilan Prosedural (KP) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK) yang mempunyai pengaruh positif signifikan.

- l) H_{6c}: Pada model laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) berperan sebagai **pemediasi** Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,209 (tidak signifikan) dengan probabilitas sebesar 0,242, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka Keadilan Interpersonal (KIP) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK) yang mempunyai pengaruh positif signifikan.

H_{6c}: Pada model wanita *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak memediasi** pengaruh Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak

adanya (tidak signifikan) pengaruh langsung (*direct effect*) Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai probabilitas 0,250 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK).

m) H_{6d}: Pada model laki-laki dan wanita, hipotesis keenam poin d (H_{6d}) **tidak memediasi**, dengan penjelasan pada model laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak memediasi** pengaruh Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya (tidak signifikan) pengaruh langsung (*direct effect*) Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai probabilitas 0,308 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK).

H_{6d}: Pada model wanita *Leader-Member Exchange* (LMX) **tidak memediasi** pengaruh Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya (tidak signifikan) pengaruh langsung (*direct effect*) Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai probabilitas 0,336 nilai tersebut

lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi Kinerja Karyawan (KK).

Berdasarkan Tabel 4.28. dan Tabel 4.29. di atas menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural (KP) pada model laki-laki dan model wanita memiliki pengaruh total tertinggi dari keempat variabel keadilan dengan nilai sebesar 0,373 untuk model laki-laki dan nilai sebesar 0,534 untuk model wanita. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang paling dominan diantara keadilan organisasional pada kedua model. Karyawan diberikan kebebasan berekspresi, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, rumah sakit selalu konsisten dengan menerapkan prosedur kerja, informasi prosedur kerja yang akurat, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai prosedur di rumah sakit. Hal ini didukung juga dari penelitian Shan dkk. (2015) ketika karyawan berasumsi bahwa semua keputusan yang dibuat oleh pimpinan diterapkan secara konsisten dan adil, maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pembahasan Full Model

1) Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kesatu poin a (H_{1a}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa Keadilan Distributif (KD) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,066 dengan probabilitas 0,388, nilai tersebut lebih

besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesatu poin a (H_{1a}) tidak berpengaruh. Hal ini berarti hipotesis kesatu poin a (H_{1a}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; Zeb dkk., 2019; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Jameel dkk., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah atau tinggi pengalaman keadilan distributif oleh karyawan di tempat kerja, tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif akan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan jika melalui variabel mediasi yaitu LMX.

Keadilan distributif adalah keadilan alokasi sumberdaya dalam proses distribusi hasil (*outcome*) dan penghargaan (*reward*) pada individu dalam organisasi (seperti: keadilan kompensasi, promosi, penghargaan, penugasan, evaluasi, dan hukuman) (Hadi dkk., 2020). Tjahjono (2008) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karena fokusnya pada hasil, keadilan distributif diperkirakan terkait terutama dengan reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap hasil tertentu.

Hasil penelitian Cropanzano, Prehar, & Chen (2002) bahwa keadilan distributif cenderung berpengaruh kuat terhadap *outcome* dan kurang berpengaruh terhadap reaksi organisasi atau kepada atasan, dalam hal ini keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat

daripada keadilan prosedural (Ghosh dkk., 2017). Keadilan distributif akan lebih kuat dalam memprediksi kepuasan individu dibandingkan dengan keadilan prosedural. Namun faktanya model itu tidak selalu didukung sehingga perlunya modal sosial sebagai variabel pemoderasi, karena modal sosial mencerminkan perspektif subjektif individu (Tjahjono, 2011).

Hal ini sesuai dengan fenomena yang terjadi dilapangan ternyata tidak mendukung teori yang berhubungan dengan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fenomena tersebut terjadi karena dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor (hal), salah satunya adalah tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dari penelitian Mehrabi dkk. (2012) dan Taneja dkk. (2015), bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa keadilan distributif hanya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja kerja jika melalui variabel mediasi yakni *Leader-Member Exchange* (LMX).

Hasil pengujian hipotesis kesatu poin b (H_{1b}) pada Tabel 4.25. menunjukkan Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,252 dengan probabilitas 0,028, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa

hipotesis kesatu poin b (H_{1b}) berpengaruh. Hal ini berarti hipotesis kesatu poin b (H_{1b}) yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Lam dkk., 2002; Suliman 2007; Nasurdin dan Khuan 2011; Colquitt dkk., 2013; Suliman dan Khatairi 2013; Moon 2017; Raja dkk., 2018; Jameel dkk., 2020).

Hasil ini sangat menarik dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat prosedural seperti penerapan prosedur kerja, kebebasan berekspresi dalam bekerja, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, konsisten dalam menerapkan prosedur kerja, Prosedur kerja sangat jelas, dapat melakukan banding atas keputusan manajemen, dan seorang pemimpin memiliki tatanan etika serta moral yang sesuai dengan prosedur rumah sakit. Swalhi dkk. (2017) menambahkan bahwa keadilan prosedural juga mencakup metode, mekanisme dan prosedur hasil yang dapat dibenarkan, serta mengacu pada keputusan yang dibuat untuk kelancaran fungsi organisasi sehari-hari.

Fenomena empiris diatas dapat dibenarkan dengan melihat meta analisis yang dilakukan Cohen Charash dan Spector (2001) tentang keadilan organisasional dan kinerja karyawan menyimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor kinerja karyawan terbaik dibandingkan dengan keadilan distributif. Dukungan studi empiris tentang hubungan pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja

karyawan (Lam dkk., 2002; Suliman, 2007, Nasuridin dan Khuan, 2011; Suliman dan Khatairi, 2013; Colquitt dkk., 2013; Moon, 2017; Raja dkk., 2018).

Model *two factor* oleh Sweeney dan McFarlin (1993) yang sering digunakan sebagai acuan penelitian baru-baru ini seperti (Karam dkk., 2019; Hadi dkk., 2020) dapat juga menjelaskan fenomena empiris ini. Sweeney menggunakan pemodelan persamaan struktural, dan menemukan bahwa keadilan distributif terkait dengan hasil yang berada di tingkat orang (misalnya, kepuasan gaji) sedangkan keadilan prosedural terkait dengan hasil tingkat organisasi (misalnya, komitmen organisasi). Hal ini jelas bahwa adakalanya karyawan akan termotifasi berkinerja baik hanya dengan melihat seberapa organisasi memberikan distribusi pada karyawan tanpa memperdulikan prosedurnya, dan ada juga yang hanya fokus pada prosedurnya serta meyakini bahwa distribusi akan mengikuti prosedur yang diikutinya.

Hasil pengujian hipotesis kesatu poin c (H_{1c}) dan hipotesis kesatu poin d (H_{1d}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa Keadilan Interpersonal (KIP) dan keadilan Informasional (KIN) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,025 dengan probabilitas 0,809, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis

kesatu poin c (H_{1c}) antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan informasional terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien pengaruh sebesar -0,027 dengan probabilitas 0,805, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesatu poin d (H_{1d}) antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Hal ini berarti hipotesis kesatu poin c (H_{1c}) dan hipotesis kesatu poin d (H_{1d}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Cropanzano dkk., 2002; Ramaswami dan Singh, 2003; Rupp dan Cropanzano, 2002; Karam dkk., 2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah atau tinggi keadilan interpersonal dan keadilan informasional oleh karyawan ditempat kerja, tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Jadi, keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang didalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan (Colquitt, 2001). Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu

dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010). Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan oleh organisasi akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan.

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu. Secara khusus, keadilan informasional didefinisikan sebagai informasi yang akurat dalam komunikasi tepat waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan yang wajar untuk peristiwa di tempat kerja (Colquitt dkk., 2005). Keadilan informasional, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada seseorang yang menyampaikan informasi tentang prosedur yang digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu (Lilly dkk., 2012).

Persepsi keadilan informasional meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan yang dapat meningkatkan kepercayaan dan termotivasi untuk membangun hubungan yang sehat dalam kehidupan profesional dan pribadi. Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Selain itu karyawan akan melihat pimpinan dapat diandalkan dan

diprediksi karena informasi dan pengetahuan yang telah dibagikan (Greenberg, 1993). Didukung juga dari penelitian Li dkk. (2020) bahwa keadilan informasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi dilapangan ternyata tidak mendukung teori tersebut, yang berkenaan dengan teori keadilan interpersonal dan keadilan informasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fenomena tersebut terjadi, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor (hal), salah satunya adalah tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung antara keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan.

2) *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kesatu poin e (H_{1e}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,654 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesatu poin e (H_{1e}) berpengaruh. Hal ini berarti hipotesis kesatu poin e (H_{1e}) yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang meneliti LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Martin dkk., 2015; Shan dkk., 2015; Dulebohn dkk., 2016; Arrasyid dkk., 2019; Wang dkk., 2019; Zeb dkk., 2019).

Leader-Member Exchange yang rendah antara pimpinan dan karyawan atau sebaliknya biasanya berdasarkan hanya pada kontrak kerja dan pertukaran dari sisi ekonomi (Blau, 1964) yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Sedangkan hubungan LMX yang tinggi dapat melampaui pekerjaan formal yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi untuk bekerja ditingkat yang lebih tinggi. Dalam hubungan LMX yang tinggi, pertukaran lebih bersifat sosial yaitu saling menghormati, saling mempengaruhi, saling mendukung, loyalitas dan tanggung jawab (Uhl Bien dan Maslyn, 2003).

Menurut Murphy (1989) kinerja karyawan merupakan perilaku karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi ditempat kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggungjawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, memecahkan masalah, inovasi suatu produk atau jasa, dan lain-lain. Oleh karena itu kinerja karyawan memegang peranan penting dalam pertumbuhan organisasi.

(Gerstner dan Day, 1997) Karyawan yang memiliki kualitas hubungan LMX tingkat tinggi memiliki efisiensi yang lebih tinggi untuk menghasilkan *output* karyawan yang tinggi. Hal ini didukung juga oleh Dulebohn dkk. (2016) berdasarkan meta analisis LMX terhadap kinerja

karyawan, menyimpulkan bahwa LMX berpengaruh secara kuat terhadap kinerja karyawan.

Pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) telah membuktikan bagaimana hubungan pimpinan dengan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang harmonis, bagaimana pimpinan memahami kebutuhan karyawan, pimpinan menyenangkan diajak bekerja sama, pimpinan melindungi karyawan sehingga memberikan efek standar mutu kerja karyawan, target kerja tercapai, efektifitas didalam bekerja dan karyawan dapat fokus bekerja dapat meningkatkan kinerja ATLM didalam laboratorium.

3) Keadilan Organisasional dan *Leader-Member Exchange* (LMX)

Hasil pengujian hipotesis kedua poin a (H_{2a}) dan hipotesis kedua poin b (H_{2b}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa Keadilan Distributif (KD) dan keadilan Prosedural (KP) berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX). Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan distributif terhadap LMX mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,317 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kedua poin a (H_{2a}) antara keadilan distributif terhadap LMX berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan prosedural terhadap LMX mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,380 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001),

nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan dan hipotesis kedua poin b (H_{2b}) antara keadilan prosedural terhadap LMX berpengaruh.

Hal ini berarti hipotesis kedua poin a (H_{2a}) dan hipotesis kedua poin b (H_{2b}) yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang meneliti keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap LMX, yang dilakukan oleh (Rupp dan Cropanzano, 2002; Lee dkk., 2010; Dulebohn dkk., 2012; Colquitt dkk., 2013; Chen dan Yang-Hua Jin, 2014; Shan dkk., 2015; Williams dkk., 2016; Rockstuhl dkk., 2017; Nandedkar dan Brown, 2018; Zeb dkk., 2019; Vanić dkk., 2019).

Penelitian keadilan didasarkan pada teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002) dan teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Teori pertukaran sosial dalam konteks keadilan organisasional menyatakan bahwa jika karyawan diperlakukan secara adil, maka karyawan akan memberikan perilaku yang positif (Reb dkk., 2019).

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan

terhadap keseimbangan pelayanan sistem pendistribusian *benefit* organisasi dalam konteks pertukaran sosial. Keadilan prosedural adalah penilaian karyawan terhadap kesetaraan implementasi prosedur operasi perusahaan keputusan manajerial terhadap semua karyawan (Moorman, 1991). Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan penghargaan oleh manajemen dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan. Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan secara menyeluruh dan tepat waktu (Colquitt, 2001). Ketika karyawan merasakan hubungan dengan pimpinan dan organisasi memuaskan, maka karyawan cenderung untuk memberikan waktu, energi, kreativitas dan intensitas kerja yang lebih tinggi (Pan dkk., 2018). Dengan kata lain, karyawan mendapatkan motivasi kerja yang tinggi.

Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut.

LMX (*Leader-Member Exchange*) merupakan sebuah situasi yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan

pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). LMX adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, tetapi hubungan pemimpin dengan semua bawahannya tidak sama karena kualitas hubungan partnernya (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan secara positif pada hubungan *dyadic*, seperti persepsi yang positif pada kepemimpinan yang adil di organisasi dapat menghasilkan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin, dan baik pemimpin maupun karyawan menikmati *benefit* dari hubungan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki peran penting dalam hubungan kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik). Karam dkk. (2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh oleh organisasi. Sebaliknya ketidakadilan akan membuat kerenggangan dan ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan terganggu.

Beberapa penelitian dari (Shan dkk., 2015; Zeb dkk., 2019; Karam dkk., 2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi atau yang baik dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh oleh organisasi. Sebaliknya ketidakadilan akan membuat kerenggangan dan

ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan sangat terganggu. Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka akan semakin baik pula implementasi LMX dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan yang terjadi pada Rumah Sakit tipe C di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) dengan pendistribusian yang adil, hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan rumah sakit, serta karyawan mampu memenuhi target yang diberikan oleh rumah sakit sehingga pimpinan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat memberikan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Hal ini didukung juga dengan penelitian Saragih dkk. (2020) pada 413 karyawan farmasi menunjukkan hasil bahwa keadilan distributif memiliki porsi terbesar dalam mempengaruhi hubungan antara karyawan dan pimpinan.

Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif dan keadilan prosedural, maka akan semakin baik pula implementasi LMX didalam rumah sakit. Hasil penelitian ini dapat membantu karyawan, pimpinan dan rumah sakit untuk memahami dimensi keadilan khususnya pada tingkat keadilan distribusi dan keadilan prosedural yang ditetapkan pada rumah sakit, agar tercipta kualitas pertukaran pemimpin-karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua poin c (H_{2c}) dan kedua poin d (H_{2d}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa Keadilan Interpersonal (KIP) dan keadilan informasional (KIN) tidak berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX). Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan interpersonal terhadap LMX mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,122 dengan probabilitas 0,215, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kedua poin c (H_{2c}) antara keadilan interpersonal terhadap LMX tidak berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan informasional terhadap LMX mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,185 dengan probabilitas 0,076, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua poin d (H_{2d}) antara keadilan informasional terhadap LMX tidak berpengaruh. Hal ini berarti hipotesis kedua poin c (H_{2c}) dan kedua poin d (H_{2d}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Colquitt dkk., 2013; Williams dkk., 2016; Zeb dkk., 2019).

Keadilan informasional dan interpersonal berkaitan dengan kualitas komunikasi antara pemimpin dan karyawan. Hal itu tergantung pada kebijaksanaan yang ditunjukkan kepada karyawan oleh para pemimpin mereka. Scott dkk. (2007) menyatakan pentingnya keadilan

informasional dan interaksional karena keduanya lebih sering terlibat dalam kegiatan, namun berbeda dengan hasil penelitian pada karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik). Keadilan informasional dan keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap LMX, hal ini dapat dijelaskan bahwa kerjasama tim sesuai dengan bidangnya memiliki tujuan bersama didalam laboratorium medik. Hal ini merupakan prosedur formal dan bersifat profesional sehingga hal ini tidak memiliki hubungan terhadap LMX, karena hubungan interaksional biasanya bersifat non formal (Palupi & Tjahjono, 2016).

Asgari dkk. (2008) menyoroti bahwa memang benar sampai saat ini kurangnya dukungan empiris untuk keadilan interaksional (informasional dan interpersonal) terhadap LMX. Walaupun Adams (1963) menjelaskan bahwa individu menggunakan prinsip kesetaraan saat mengevaluasi *outcome* keadilan di mana mereka membandingkan rasio *input-outcome* mereka sendiri dengan referensi atau yang sebanding lainnya. Adams menunjukkan subjektivitas evaluasi dan menekankan bahwa evaluasi ekuitas ada di persepsi individu. Hal itu jelas menunjukkan bahwa evaluasi dan persepsi keadilan ini bersifat subjektif. Mengingat prediksi LMX tentang perlakuan pemimpin yang berbeda sehingga hubungan LMX pada ATLM secara keseluruhan tidak berpengaruh.

4) Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi *Leader-Member Exchange (LMX)*

Hasil pengujian hipotesis ketiga poin a (H_{3a}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standarized Direct Effect* keadilan distributif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,066 dengan probabilitas sebesar 0,388 dan nilai *Standarized Direct Effect* keadilan distributif terhadap LMX sebesar 0,317 dengan probabilitas sebesar *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga poin a (H_{3a}) yaitu LMX memediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang meneliti LMX memediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan (Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019).

Keadilan organisasional merupakan variabel penting yang memainkan peran utama dalam meningkatkan kinerja karyawan didalam organisasi. Implikasi dari keadilan distributif adalah memastikan bahwa semua karyawan telah menerima ‘bagian yang adil’ berdasarkan kontribusi karyawan. Peningkatan distribusi dapat dari berbagai sumber daya, misalnya dengan gaji, penghargaan dan manfaat lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mendapatkan

bimbingan dari pimpinan dapat menuju pencapaian tujuan organisasi. Cohen-Charash dan Spectro (2001) dalam meta-analisis keadilan organisasional dan kinerja karyawan bahwa keadilan distributif adalah prediktor terbaik terhadap kinerja karyawan. *Leader-Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan dan termasuk faktor-faktor rasa hormat, pengaruh, kontribusi dan loyalitas (Liden dan Maslyn, 1998). Setiap keadilan yang berasal dari pimpinan didalam organisasi mengarah pada peningkatan LMX (Colquitt dkk., 2013).

Berkenaan dengan hal ini, maka peneliti menganalisis bahwa pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) keadilan distributif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi LMX berpengaruh sebagai pemediasi. Temuannya adalah: semakin tinggi keadilan distribusi terhadap karyawan ditempat kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dengan ditunjang hubungan karyawan dan pimpinan yang harmonis.

Hasil pengujian hipotesis ketiga poin b (H_{3b}) pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan sebesar 0,252 dengan probabilitas sebesar 0,028 dan nilai *Standardized Direct Effect* keadilan prosedural terhadap LMX sebesar 0,380 dengan probabilitas

sebesar *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga poin b (H_{3b}) yaitu LMX memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian (Masterson dkk., 2000; Shan dkk., 2006; Suliman dan Kathairi, 2013; Zeb dkk., 2019; Jameel dkk., 2020; Seeraz dkk., 2020). Keadilan prosedural memiliki efek dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Fenomena diatas dapat dijelaskan dengan melihat dasar teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002), teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Hal ini jelas bahwa karyawan pada ATLM rumah sakit tipe C menunjukkan peran pimpinan dalam proses penerapan keadilan organisasional dan kinerja karyawan memiliki peranan vital. Semakin tinggi keadilan keadilan prosedural terhadap karyawan ditempat kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dengan ditunjang hubungan karyawan dan pimpinan yang harmonis.

Fenomena ini mungkin ketika dilihat dari kacamata ATLM menyiratkan bahwa hubungan timbal balik dengan pimpinannya

khususnya terkait keadilan prosedural memiliki hubungan mediasi karena biasanya didalam prosedur kerja rumah sakit sudah mengikuti standar dan sistem informasi yang telah dibangun dan secara auto pilot dikerjakan sesuai standar operasional maka kinerja ATLM akan dinyatakan bagus, apalagi berkaitan dengan laboratorium dimana semua proses dan pelaporan menggunakan sistem yang sudah terintegrasi baik langsung kepada *end user* maupun kepada dokter yang bersangkutan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga poin c (H_{3c}) pada Tabel 4.25. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi hubungan antara Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan interpersonal terhadap LMX dengan nilai probabilitas 0,215 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) sehingga LMX merupakan variabel bebas bagi kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil dari hipotesis ketiga poin d (H_{3d}) menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi hubungan antara Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini diakibatkan dari tidak adanya pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan informasional terhadap LMX dengan nilai probabilitas 0,076 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) sehingga LMX merupakan variabel bebas bagi kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis ketiga poin c (H_{3c}) dan hipotesis

ketiga poin d (H_{3d}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu tentang hubungan keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX (Chen dan Jin 2014; He dkk., 2016; Williams dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020).

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang didalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan (Colquitt, 2001). Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu. Secara khusus, keadilan informasional didefinisikan sebagai informasi yang akurat dalam komunikasi tepat waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan yang wajar untuk peristiwa di tempat kerja, sedangkan keadilan interpersonal dibentuk oleh pengalaman interpersonal diperlakukan dengan hormat dan kesopanan oleh manajemen (Colquitt dkk., 2005).

Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan,

karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010).

Penelitian keadilan didasarkan pada teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002) dan teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini sebenarnya sangat unik, karena berbeda dengan hasil penelitian (Chen dan Jin 2014; He dkk., 2016; Williams dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020) tentang keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX. Seharusnya keadilan interpersonal dan keadilan informasional memiliki efek dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi, namun pada ATLM pada rumah sakit tipe C di wilayah D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah berbeda. Bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak

memediasi hubungan keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan.

Fenomena diatas dapat dijelaskan dengan melihat dasar teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002), teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan.

Fenomena ini mungkin ketika dilihat dari kacamata ATLM menyiratkan bahwa hubungan timbal balik dengan pimpinannya khususnya terkait keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak memiliki hubungan mediasi karena dipengaruhi berbagai faktor (hal), salah satunya tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap LMX. Fenomena tersebut terjadi, hemat peneliti karena dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang mungkin tidak menjadi bagian dari penelitian ini, padahal secara umum keakuratan informasi dan waktu yang diberikan oleh organisasi akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Mungkin keakuratan informasi dan waktu yang diberikan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Seperti penelitian baru baru ini oleh Li dkk. (2020) bahwa keadilan

informasional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

4.4.2. Pembahasan Model Laki-Laki dan Model Wanita

1) Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keempat poin a, poin b, poin c dan poin d (H_{4a}), (H_{4b}), (H_{4c}), (H_{4d}) pada Tabel 4.27. pada model laki-laki dan wanita, menunjukkan bahwa Keadilan Distributif (KD), Keadilan Prosedural (KP), Keadilan Interpersonal (KIP), Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) tidak berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan distributif terhadap kinerja karyawan pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar -0,248 dengan probabilitas 0,196, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin a (H_{4a}) model laki-laki antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan distributif terhadap kinerja karyawan pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,025 dengan probabilitas 0,829, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin a (H_{4a}) model wanita antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar -0,065 dengan probabilitas 0,694, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin b (H_{4b}) model laki-laki antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,354 dengan probabilitas 0,069, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin b (H_{4b}) model wanita antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar -0,209 dengan probabilitas 0,242, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin c (H_{4c}) model laki-laki antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan pada model wanita memiliki koefisien

pengaruh sebesar 0,119 dengan probabilitas 0,462, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin c (H_{4c}) model wanita antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan informasional terhadap kinerja karyawan pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar -0,068 dengan probabilitas 0,664, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin d (H_{4d}) model laki-laki antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan informasional terhadap kinerja karyawan pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,035 dengan probabilitas 0,800, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin d (H_{4d}) model wanita antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Hal ini berarti hipotesis keempat poin a, poin b, poin c dan poin d (H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d}) pada model laki-laki dan wanita yang diajukan dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa studi empiris (seperti Colquitt

dkk., 2013; Shan dkk., 2015; Zeb dkk., 2019; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Jameel dkk., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah atau tinggi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja, tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara keadilan distributif dan keadilan prosedural hanya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi yaitu LMX.

Menurut Murphy (1989) kinerja karyawan merupakan perilaku karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi ditempat kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggungjawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, memecahkan masalah, inovasi suatu produk atau jasa, dan lain-lain. Oleh karena itu kinerja karyawan memegang peranan penting dalam pertumbuhan organisasi.

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan tentang alokasi sumberdaya dalam proses distribusi hasil (*outcome*) dan penghargaan (*reward*) pada individu dalam organisasi (seperti: keadilan kompensasi, promosi, penghargaan, penugasan, evaluasi, dan hukuman) (Hadi dkk., 2020). Tjahjono (2008) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karena fokusnya

pada hasil, keadilan distributif diperkirakan terutama terkait dengan reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap hasil tertentu.

Ghosh dkk. (2017) menambahkan, bahwa keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat daripada keadilan prosedural dalam memprediksi kepuasan individu, namun faktanya model itu tidak selalu didukung sehingga perlunya modal sosial sebagai variabel pemoderasi, karena modal sosial mencerminkan perspektif subjektif individu (Tjahjono, 2011). Begitu juga dalam penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif terhadap kinerja karyawan tidak selalu didukung dengan penelitian empiris pada karyawan ATLM laki-laki dan wanita di rumah sakit tipe C wilayah D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Temuan ini juga ditemukan pada penelitian lainnya seperti Mehrabi dkk. (2012) dan Taneja dkk. (2015) menemukan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keadilan prosedural merupakan persepsi individu tentang keadilan dari sebuah prosedur sistem sosial yang mengatur alokasi sumber daya (Leventhal dkk., 2017). Menurut Folger (1987) Keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari cara yang digunakan untuk menentukan jumlah atas sejumlah kompensasi yang diterima karyawan.

Hasil penelitian ini sangat menarik dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki-laki dan wanita tidak juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat

prosedural seperti penerapan prosedur kerja, kebebasan berekspresi dalam bekerja, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, konsisten dalam menerapkan prosedur kerja, Prosedur kerja sangat jelas, dapat melakukan banding atas keputusan manajemen, dan seorang pemimpin memiliki tatanan etika serta moral yang sesuai dengan prosedur rumah sakit.

Model *two factor* oleh Sweeney dan McFarlin (1993) yang sering digunakan sebagai acuan penelitian baru-baru ini seperti (Karam dkk., 2019; Hadi dkk., 2020) tidak mendukung pada penelitian kinerja karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki-laki dan wanita. Model *two factor* oleh Sweeney dan McFarlin menjelaskan bahwa adakalanya karyawan akan termotivasi berkinerja baik hanya dengan melihat seberapa organisasi memberikan distribusi pada karyawan tanpa memperdulikan prosedurnya, dan ada juga yang hanya fokus pada prosedurnya serta meyakini bahwa distribusi akan mengikuti prosedur yang diikutinya. Temuan penelitian ini bertolak dari teori tersebut, sehingga mungkin pada penjelasan berikutnya terdapat variabel yang dapat menunjukkan variabel apa yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan khusus ATLM laki laki dan wanita di rumah sakit tipe C.

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi dengan penuh kesopanan, bermartabat dan diberikan penghargaan oleh pihak

manajemen didalam organisasi atas *outcome* pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya (Colquitt dkk., 2005; Colquitt, 2001). Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010).

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian empiris terdahulu (Cropanzano dkk., 2002; Ramaswami dan Singh, 2003; Rupp dan Cropanzano, 2002; Karam dkk., 2019; Li dkk., 2020) Hal ini sangat menarik dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki-laki dan wanita tidak juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat interpersonal antara pimpinan dengan karyawan seperti pimpinan menghargai karyawan, menghormati karyawan, pimpinan sopan dalam memperlakukan karyawan, pimpinan mau dikritik oleh karyawan. Dapat dijelaskan bahwa kerjasama tim sesuai dengan bidangnya memiliki tujuan bersama didalam laboratorium medik, hal ini merupakan prosedur formal dan bersifat profesional, karena hubungan interaksional biasanya bersifat non formal (Palupi dan Tjahjono, 2016). Individu menggunakan prinsip kesetaraan saat mengevaluasi *outcome* keadilan dimana mereka

membandingkan rasio *input-outcome* dengan referensi atau yang sebanding lainnya. Adams juga menunjukkan subjektivitas evaluasi dan menekankan bahwa evaluasi ada dipersepsi individu, hal itu menunjukkan bahwa evaluasi dan persepsi keadilan bersifat subjektif.

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu. Secara khusus, keadilan informasional didefinisikan sebagai informasi yang akurat dalam komunikasi tepat waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan yang wajar untuk peristiwa di tempat kerja (Colquitt dkk., 2005; Colquitt, 2001). Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cropanzano dkk., 2002; Ramaswami dan Singh, 2003; Rupp dan Cropanzano, 2002; Karam dkk., 2019; Li dkk., 2020.

Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010).

Namun sayangnya studi empiris dalam penelitian ini tidak mendukung hubungan tersebut pada karyawan ATLM laki-laki dan wanita. Fenomena tersebut terjadi, hemat peneliti karena dipengaruhi

oleh berbagai faktor lain yang mungkin tidak menjadi bagian dari penelitian ini, padahal secara umum keakuratan informasi dan waktu yang diberikan oleh organisasi akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Mungkin keakuratan informasi dan waktu yang diberikan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan.

2) *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Kinerja Karyawan pada responden Laki-Laki dan Wanita

Hasil pengujian hipotesis keempat poin e (H_{4e}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan (KK) ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki-laki dan wanita di rumah sakit tipe C berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa LMX terhadap kinerja karyawan pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar 1,495 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin e (H_{4e}) model laki-laki antara LMX terhadap kinerja karyawan berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa LMX terhadap kinerja karyawan pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,464 dengan probabilitas 0,007, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis keempat poin e (H_{4e}) model wanita antara LMX terhadap

kinerja karyawan berpengaruh. Temuan penelitian ini mendukung penelitian terdahulu tentang LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Martin dkk., 2015; Dulebohn dkk., 2016; Arrasyid dkk., 2019; Wang dkk., 2019; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019).

Leader-Member Exchange yang rendah antara pimpinan dan karyawan atau sebaliknya biasanya berdasarkan hanya pada kontrak kerja dan pertukaran dari sisi ekonomi (Blau, 1964) yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Sedangkan hubungan LMX yang tinggi dapat melampaui pekerjaan formal yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi untuk bekerja ditingkat yang lebih tinggi. Dalam hubungan LMX yang tinggi, pertukaran lebih bersifat sosial, saling menghormati, mempengaruhi, saling mendukung, loyalitas dan tanggung jawab (Uhl Bien dan Maslyn, 2003).

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggung jawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, *problem solving*, inovasi suatu produk atau jasa dan lain-lain. Kinerja karyawan adalah perilaku yang dinilai oleh sistem evaluasi karyawan formal dan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (O'Reilly dan Chatman, 1986). Melalui

karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007).

Gerstner dan Day, (1997) menunjukkan bahwa ketika karyawan yang memiliki kualitas hubungan LMX tingkat tinggi memiliki efisiensi yang lebih tinggi untuk menghasilkan keluaran karyawan yang tinggi. Hal ini didukung juga oleh Dulebohn dkk. (2016) berdasarkan meta analisis LMX terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa LMX berpengaruh secara kuat terhadap kinerja karyawan. Pada karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki laki dan wanita telah membuktikan bagaimana hubungan pimpinan dengan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang harmonis, bagaimana pimpinan memahami kebutuhan karyawan, pimpinan menyenangkan diajak bekerja sama, pimpinan melindungi karyawan sehingga memberikan efek standar mutu kerja karyawan, target kerja tercapai, terdapat efektifitas didalam bekerja sehingga karyawan dapat fokus bekerja.

3) Keadilan Organisasional dan *Leader-Member Exchange* pada responden Laki-Laki dan Wanita

Hasil pengujian hipotesis kelima poin a (H_{5a}) dan hipotesis kelima poin b (H_{5b}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa Keadilan Distributif (KD) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada karyawan ATLM laki-laki dan wanita pada rumah sakit tipe C berpengaruh. Berdasarkan dari hasil

perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan distributif terhadap LMX pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,415 dengan probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001), nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin a (H_{5a}) antara keadilan distributif terhadap LMX pada model laki-laki berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan distributif terhadap LMX pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,319 dengan probabilitas 0,002, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kelima poin a (H_{5a}) antara keadilan distributif terhadap LMX pada model wanita berpengaruh.

Pada model laki-laki hipotesis kelima poin b (H_{5b}) antara keadilan prosedural terhadap LMX pada model laki-laki berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan prosedural terhadap LMX pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,293 dengan probabilitas 0,003, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin b (H_{5b}) antara keadilan prosedural terhadap LMX pada model laki-laki berpengaruh. Kemudian pada model wanita berdasarkan hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan prosedural terhadap LMX pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,387 dengan probabilitas 0,029,

nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan hipotesis kelima poin b (H_{5b}) antara keadilan prosedural terhadap LMX pada model wanita berpengaruh.

Artinya hipotesis kelima poin a (H_{5a}) dan hipotesis kelima poin b (H_{5b}) yang diajukan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang meneliti keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap LMX (Rupp dan Cropanzano, 2002; Lee dkk., 2010; Dulebohn dkk., 2012; Colquitt dkk., 2013; Chen dan Yang-Hua Jin, 2014; Shan dkk., 2015; Williams dkk., 2016; Rockstuhl dkk., 2017; Nandedkar dan Brown, 2018; Vanić dkk., 2019; Zeb dkk., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif dan prosedural pada karyawan laki-laki dan wanita ditempat kerja, maka semakin tinggi pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX), sebaliknya semakin rendah keadilan distributif dan keadilan prosedural ditempat kerja, maka semakin rendah *Leader-Member Exchange* (LMX).

Moorman (1991) menggambarkan peran keadilan karena berhubungan langsung dengan tempat kerja. Didukung oleh Greenberg dkk. (2005) bahwa karyawan melihat sejauh mana keadilan organisasional diterapkan oleh manajemen. Sejumlah besar studi empiris telah dilakukan pada keadilan organisasional dengan perspektif yang berbeda untuk melihat sifat, persepsi dan efeknya pada *outcome* organisasi.

Selain itu, persepsi seseorang tentang keadilan secara langsung berkaitan dengan kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja (Andreyenkova, 2017). Hasil dari semua studi menggambarkan pentingnya keadilan dalam pengaturan organisasi dalam hal pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan. Ambrose (2002) menekankan bahwa keadilan sangat penting untuk kelancaran fungsi prosedur organisasi. Didukung juga oleh Cropanzano, dkk. (2007) menyarankan perlu untuk memastikan keadilan bagi semua karyawan untuk mengembangkan hubungan kerja yang efektif. Didukung juga oleh Gholipur dan Ezzat (2008) yang menyatakan bahwa perlakuan yang adil akan meningkatkan integritas organisasi diantara manajemen, sedangkan ketidakadilan organisasi adalah penyebab semua kerugian bagi organisasi. Selain itu, Rupp dkk. (2017) menyatakan bahwa perlakuan yang adil bertindak sebagai penghubung yang memotivasi karyawan untuk bekerjasama memenuhi tujuan organisasi. Dengan demikian, perlakuan yang adil terhadap semua karyawan di semua tingkatan tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja bagi organisasi dengan penuh pengabdian tetapi juga meningkatkan integritas organisasi.

LMX (*Leader-Member Exchange*) merupakan sebuah situasi yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan

pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). LMX adalah hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, tetapi hubungan pemimpin dengan semua bawahannya tidak sama karena kualitas hubungan partnernya (Graen dan Uhl-Bien, 1995).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki peran penting dalam hubungan antara seorang pemimpin khususnya terkait kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik). Beberapa penelitian dari (Nandedkar dan Brown, 2018; Vanić dkk., 2019; Zeb dkk., 2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi atau yang baik dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh oleh organisasi. Sebaliknya ketidakadilan akan membuat kerenggangan dan ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan sangat terganggu. Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif dan keadilan prosedural, maka akan semakin baik pula implementasi LMX dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan yang terjadi pada Rumah Sakit tipe C di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) laki-laki dan wanita dengan pendistribusian yang adil, hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan rumah sakit, serta karyawan mampu memenuhi target yang diberikan oleh rumah sakit sehingga pimpinan dapat memenuhi kebutuhan karyawan,

didukung penerapan prosedur kerja yang konsisten dari organisasi, prosedur kerja dibuat dengan informasi yang akurat serta pimpinan memiliki tatanan etika dan moral dalam menerapkan prosedur kerja sehingga dapat memberikan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kelima poin c (H_{5c}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada karyawan ATLM laki-laki pada rumah sakit tipe C berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan interpersonal terhadap LMX pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,227 dengan probabilitas 0,047, nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin c (H_{5c}) antara keadilan interpersonal terhadap LMX pada model laki-laki berpengaruh. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang meneliti tentang keadilan interpersonal terhadap LMX (Rocksthul dkk., 2012; Chen dan Jin, 2014; Reb dkk., 2018; Vanić dkk., 2019).

Berbeda dari hasil pengujian model wanita, hipotesis kelima poin c (H_{5c}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada karyawan ATLM wanita pada rumah sakit tipe C tidak berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan

interpersonal terhadap LMX pada model wanita memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,164 dengan probabilitas 0,250, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin c (H_{5c}) antara keadilan interpersonal terhadap LMX pada model wanita tidak berpengaruh. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang mendukung keadilan interpersonal terhadap LMX (Rockstuhl dkk., 2012; Chen dan Jin, 2014; Reb dkk., 2018; Vanić dkk., 2019).

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan penghargaan dari manajemen dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan (Colquitt, 2001). Inti dari keadilan interpersonal bagaimana pimpinan dan organisasi memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, yang dapat didefinisikan menunjukkan rasa hormat terhadap perasaan, keinginan dan hak orang lain (Bies dan Moag, 1986). Hal ini menunjukkan hubungan penting antara pimpinan dan karyawan dengan berfokus pada karakteristik karyawan dan secara emosional terlibat didalamnya, hal ini menjadi hubungan yang signifikan untuk pertimbangan (*consideration*) dan rasa hormat karyawan terhadap pimpinan. Kehadiran pimpinan menciptakan dasar hubungan bagi pimpinan untuk terlibat dengan karyawan secara responsif terhadap perasaan dan kebutuhan karyawan, serta dapat

memahami karyawan apa adanya (Carson dkk., 2004), sehingga dapat meningkatkan persepsi keadilan interpersonal karyawan.

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *Leader-Member Exchange*) menjelaskan proses peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015). Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau *dyadic* (Wayne dan Green, 1993). LMX berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wayne dkk., 1997).

LMX adalah teori yang berpusat pada interaksi yang terjadi antara karyawan dan pimpinan (Jovanovich, 2018). Organisasi melihat bahwa hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan pertukaran informasi yang terbuka, dukungan yang berkelanjutan dan kejujuran yang mengarah pada tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan dengan demikian kualitas hubungan yang lebih tinggi (Banks dkk., 2014; Shweta dan Srirang, 2013). Kualitas hubungan yang lebih tinggi menunjukkan rasa saling menghormati, kepercayaan dan kewajiban

organisasi yang telah terbukti berdampak pada sikap kerja dan perilaku karyawan (Jiaxin dkk., 2015).

Hasil penelitian pada karyawan laki-laki ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik). Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap LMX, hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan laki-laki merasakan adanya perlakuan yang adil dari pimpinan, diperlakukan secara sopan, hasil kerja karyawan dihargai oleh pimpinan, pimpinan menghormati apa yang dikerjakan oleh karyawan dan pimpinan mau menerima masukan dari karyawan. Namun berbeda dengan karyawan wanita pada keadilan interpersonal tidak memiliki pengaruh terhadap LMX, hal ini dikarenakan hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan wanita seperti rasa keadilan, perilaku yang baik dan saling menghargai, penghargaan dan penghormatan atas kinerja yang dilakukan, serta keterbukaan dalam menerima masukan dari karyawan, tidak begitu berarti bagi karyawan wanita, karena proses kinerja merupakan prosedur formal dan bersifat profesional sehingga hal ini tidak begitu memiliki hubungan terhadap pimpinan, karena hubungan interpersonal biasanya bersifat non formal (Palupi & Tjahjono, 2016).

Hasil pengujian hipotesis kelima poin d (H_{5d}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada karyawan ATLM laki-laki dan wanita pada rumah sakit tipe C tidak berpengaruh. Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa keadilan informasional terhadap

LMX pada model laki-laki memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,118 dengan probabilitas 0,309, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin d (H_{5d}) antara keadilan informasional terhadap LMX pada model laki-laki tidak berpengaruh. Pada model wanita keadilan informasional terhadap LMX mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,129 dengan probabilitas 0,007, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima poin d (H_{5d}) antara keadilan informasional terhadap LMX pada model wanita tidak berpengaruh. Artinya hipotesis kelima poin d (H_{5d}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang meneliti keadilan informasional terhadap LMX (Rockstuhl dkk., 2012; Colquitt dkk., 2013; Chen dan Jin, 2014; Williams dkk., 2016; Reb dkk., 2018; Vanić dkk., 2019; Zeb dkk., 2019).

Keadilan informasional, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada seseorang yang menyampaikan informasi tentang prosedur yang digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu (Colquitt, 2001). Keakuratan informasi dan waktu yang diberikan akan berdampak pada persepsi individu mengenai keadilan. Selain itu karyawan akan melihat pimpinan dapat diandalkan dan diprediksi karena informasi dan pengetahuan yang telah dibagikan.

LMX adalah teori yang berpusat pada interaksi yang terjadi antara karyawan dan pimpinan (Jovanovich, 2018). Organisasi melihat bahwa hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan pertukaran informasi yang terbuka, dukungan yang berkelanjutan dan kejujuran yang mengarah pada tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan dengan demikian kualitas hubungan yang lebih tinggi (Banks dkk., 2014; Shweta dan Srirang, 2013). Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *Leader-Member Exchange*) menjelaskan proses peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015).

Keadilan informasional tidak berpengaruh terhadap LMX, hal ini dapat dijelaskan bahwa kerjasama tim sesuai dengan bidangnya memiliki tujuan bersama didalam laboratorium medik. Hal ini merupakan prosedur formal dan bersifat professional sehingga hal ini tidak begitu memiliki hubungan terhadap LMX, karena hubungan interaksional biasanya bersifat non formal (Palupi & Tjahjono, 2016). Walaupun Adams (1963) menjelaskan bahwa individu menggunakan prinsip kesetaraan saat mengevaluasi *outcome* keadilan di mana mereka membandingkan rasio input-outcome mereka sendiri dengan referensi atau yang sebanding lainnya. Adams menunjukkan subjektivitas evaluasi dan menekankan bahwa evaluasi ekuitas ada di persepsi individu. Hal itu jelas menunjukkan bahwa evaluasi dan persepsi keadilan ini bersifat subjektif. Mengingat prediksi LMX tentang

perlakuan pemimpin yang berbeda sehingga hubungan LMX terhadap keadilan informasional pada karyawan ATLM laki-laki dan wanita tidak memiliki pengaruh signifikan.

4) Keadilan Organisasional dan Kinerja Karyawan dimediasi *Leader-Member Exchange (LMX)* pada responden Laki-Laki dan Wanita

Hasil pengujian hipotesis keenam poin a (H_{6a}) dan poin b (H_{6b}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa peran *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Distributif (KD) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK) pada responden laki-laki dan wanita karyawan ATLM di rumah sakit tipe C yang tersebar di D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah.

Pada model laki-laki hipotesis keenam poin a (H_{6a}) dari hasil statistik dapat dilihat nilai *Standarized Direct Effect* sebesar -0,248 dengan probabilitas sebesar 0,196, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis keenam poin a (H_{6a}) pada model laki-laki yaitu LMX memediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Pada model wanita LMX berperan sebagai pemediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standarized Direct Effect* sebesar 0,025 dengan probabilitas sebesar 0,829, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis keenam poin a (H_{6a}) pada

model wanita yaitu LMX memediasi keadilan distributif terhadap kinerja karyawan.

Pada model laki-laki hipotesis keenam poin b (H_{6b}) dari hasil statistik dapat dilihat nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,065 dengan probabilitas sebesar 0,694, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis keenam poin b (H_{6b}) pada model laki-laki yaitu LMX memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Pada model wanita LMX berperan sebagai pemediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,354 dengan probabilitas sebesar 0,069, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%). Maka dapat disimpulkan hipotesis keenam poin a (H_{6a}) pada model wanita yaitu LMX memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dari hipotesis keenam poin a (H_{6a}) dan keenam poin b (H_{6b}) didukung penelitian empiris dan meta analisis terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Williams dkk., 2016; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019, He dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Sheeraz dkk., 2020; Jameel dkk., 2020). Keadilan organisasional merupakan variabel penting yang memainkan peran utama dalam meningkatkan kinerja karyawan didalam organisasi. Implikasi dari keadilan distributif adalah memastikan bahwa semua karyawan telah menerima ‘bagian yang adil’

berdasarkan kontribusi karyawan. Peningkatan distribusi dapat dari berbagai sumber daya, misalnya dengan gaji, penghargaan dan manfaat lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mendapatkan bimbingan dari pimpinan dapat menuju pencapaian tujuan organisasi.

Keadilan prosedural adalah penilaian karyawan terhadap kesetaraan implementasi prosedur operasi perusahaan keputusan manajerial terhadap semua karyawan (Moorman, 1991). Keadilan prosedural berkaitan dengan penilaian keadilan tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan (Greenberg, 1990; Haunstein dkk., 2001). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2008).

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggung jawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, *problem solving*, inovasi suatu produk atau jasa dan lain-lain. Kinerja karyawan adalah perilaku yang dinilai oleh sistem evaluasi karyawan formal dan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (O'Reilly dan Chatman, 1986). Melalui karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007).

Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. LMX merupakan sebuah situasi yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). Selvarajan dkk., (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pimpinan maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan kualitas hubungan tersebut.

Setiap keadilan yang berasal dari pimpinan didalam organisasi mengarah pada peningkatan LMX (Colquitt dkk., 2013). Hal ini jelas bahwa pada karyawan laki-laki dan wanita pada ATLM rumah sakit tipe C menunjukkan peran pimpinan dalam proses penerapan keadilan distributif dan prosedural dan kinerja karyawan, memiliki peranan vital. Semakin tinggi keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap karyawan ditempat kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dengan ditunjang hubungan karyawan dan pimpinan yang harmonis.

Hasil pengujian hipotesis keenam poin c (H_{6c}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa peran *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Interpersonal (KIN) terhadap

Kinerja Karyawan (KK) pada responden laki-laki. Dari hasil statistik dapat dilihat nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,209 dengan probabilitas sebesar 0,242, nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) maka keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga LMX menjadi variabel bebas bagi kinerja karyawan yang mempunyai pengaruh positif. Maka dapat disimpulkan hipotesis keenam poin c (H_{6c}) pada responden laki-laki yaitu LMX memediasi keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan. Artinya hipotesis keenam poin c (H_{6c}) yang diajukan dalam penelitian ini didukung hasil penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; He dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020).

Berbeda dengan responden wanita pengujian hipotesis keenam poin c (H_{6c}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi hubungan antara Keadilan Interpersonal (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) pada ATLM rumah sakit tipe C yang tersebar di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Hal ini diakibatkan dari tidak adanya pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan interpersonal terhadap LMX dengan nilai probabilitas 0,250 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%) sehingga LMX merupakan variabel bebas bagi kinerja karyawan. Artinya hipotesis keenam poin c (H_{6c}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu

(Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; He dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020).

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi dengan penuh kesopanan, bermartabat dan diberikan penghargaan oleh pihak manajemen didalam organisasi atas *outcome* pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya (Colquitt dkk., 2005; Colquitt, 2001). Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010).

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggung jawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, *problem solving*, inovasi suatu produk atau jasa dan lain-lain. Kinerja karyawan adalah perilaku yang dinilai oleh sistem evaluasi karyawan formal dan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (O'Reilly dan Chatman, 1986). Melalui

karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007).

Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. LMX merupakan sebuah situasi yang menunjukkan adanya kolaborasi yang baik, hubungan yang serasi, kerja sama yang baik dalam jangka panjang, sehingga mendorong adanya kebersamaan yang tinggi dalam membangun lingkungan pekerjaan (Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Maslyn, 1998). Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pimpinan maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan kualitas hubungan tersebut.

Hasil penelitian pada karyawan laki-laki ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) pada rumah sakit tipe C yang tersebar di D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Bahwa (*Leader-Member Exchange*) LMX memediasi hubungan keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan laki-laki menunjukkan peran pimpinan dalam proses penerapan keadilan interpersonal dan kinerja karyawan memiliki peranan vital. Semakin tinggi keadilan interpersonal terhadap karyawan ditempat kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dengan ditunjang hubungan karyawan

dan pimpinan yang harmonis. Selvarajan dkk. (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut yaitu berkinerja lebih baik.

Berbeda dengan hasil penelitian pada karyawan wanita ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) pada rumah sakit tipe C yang tersebar di D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Bahwa (*Leader-Member Exchange*) LMX tidak memediasi hubungan keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan wanita. Fenomena tersebut dapat dijelaskan dengan melihat dasar teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013), teori ini memberikan dasar penting untuk pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange*) LMX. Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Fenomena ini ketika dilihat dari kacamata ATLM wanita menyiratkan bahwa hubungan timbal balik dengan pimpinannya terkait keadilan interpersonal tidak memiliki hubungan mediasi karena didalam prosedur kerja rumah sakit sudah mengikuti standar dan secara auto pilot dikerjakan sesuai standar operasional, dimana semua proses dan pelaporan menggunakan sistem yang sudah terintegrasi baik secara langsung kepada *end user* maupun kepada dokter yang bersangkutan.

Pengujian hipotesis keenam poin d (H_{6d}) pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi hubungan antara Keadilan Interpersonal (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK) laki-laki dan wanita pada ATLM rumah sakit tipe C yang tersebar di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Hal ini diakibatkan dari tidak adanya pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan informasional terhadap LMX pada responden laki-laki dengan nilai probabilitas 0,308 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%), sehingga LMX merupakan variabel bebas bagi kinerja karyawan. Pada model wanita LMX tidak memediasi pengaruh keadilan informasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini diakibatkan tidak adanya pengaruh langsung (*direct effect*) keadilan informasional terhadap LMX dengan nilai probabilitas 0,336 nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%), sehingga LMX merupakan variabel bebas bagi kinerja karyawan. Artinya hipotesis keenam poin d (H_{6d}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; He dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020).

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu. Secara khusus, keadilan informasional didefinisikan sebagai informasi yang akurat dalam komunikasi tepat

waktu, transparan dalam komunikasi, dan memberikan penjelasan yang wajar untuk peristiwa di tempat kerja. (Colquit, 2001).

Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa manajer mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada manajer melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2010).

Kinerja karyawan juga disebut prestasi kerja, hasil kerja atau kinerja tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan pikiran seorang karyawan terhadap tugas yang dapat direalisasikan, divisualisasikan dan dapat dipertanggung jawabkan, tetapi dalam beberapa contoh, hasil usaha dan pikiran tidak dapat dihitung karena menjadi tidak terlihat, seperti ide, *problem solving*, inovasi suatu produk atau jasa dan lain-lain. Kinerja karyawan adalah perilaku yang dinilai oleh sistem evaluasi karyawan formal dan yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan karyawan (O'Reilly dan Chatman, 1986). Melalui karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007).

Penelitian keadilan didasarkan pada teori pertukaran sosial (Colquitt dkk., 2013; Gouldner, 1960; Rupp dan Cropanzano, 2002; Tjahjono dkk., 2019) dan teori ini memberikan dasar penting untuk

pemahaman kontekstual tentang hubungan pemimpin-karyawan atau *Leader-Member Exchange* (LMX). Hubungan pertukaran sosial dicirikan oleh frekuensi interaksi yang tinggi dan tugas yang saling berhubungan. Selvarajan dkk., (2018) menyatakan bahwa semua dimensi keadilan berhubungan positif dengan *dyadic relations*, sehingga persepsi keadilan positif mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin dan baik pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini sebenarnya sangat unik, karena berbeda dengan hasil penelitian lainnya (seperti, Colquitt dkk., 2013; Shan dkk., 2015; He dkk., 2016; Iqbal dkk., 2017; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019; Sheeraz dkk., 2020), seharusnya keadilan informasional memiliki efek dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi, namun pada ATLM karyawan laki-laki dan wanita pada rumah sakit tipe C di wilayah D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah berbeda. Fenomena yang terjadi dilapangan ternyata tidak mendukung penelitian-penelitian diatas, fenomena tersebut terjadi, hemat peneliti dipengaruhi oleh berbagai faktor (hal), salah satunya dikarenakan *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan variabel bebas bagi keadilan informasional dan kinerja karyawan. Ketika dilihat dari kacamata ATLM laki-laki dan wanita menyiratkan bahwa hubungan timbal balik dengan pimpinannya khususnya terkait keadilan

informasional tidak memiliki hubungan mediasi karena keadilan informasional merupakan keadilan non formal dan biasanya didalam prosedur kerja rumah sakit sudah mengikuti standar dan sistem informasi yang telah dibangun dan secara auto pilot dikerjakan sesuai standart operasional, apalagi berkaitan dengan laboratorium dimana semua proses dan pelaporan menggunakan sistem yang sudah terintegrasi baik langsung kepada *end user* maupun kepada dokter yang bersangkutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan dengan menambahkan variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai pemediasi, serta mendeskriptifkan secara parsial dari aspek gender, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keadilan distributif secara langsung tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari laki-laki maupun wanita. Hasil penelitian akan memiliki pengaruh terhadap kinerja, jika melalui variabel mediasi yakni LMX.
- b. Keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pada laki-laki dan wanita tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Keadilan interpersonal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dilihat dari wanita. Sedangkan dari aspek laki-laki keadilan interpersonal secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui LMX.
- d. Keadilan informasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari laki-laki maupun wanita.

- e. *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik dilihat pada laki-laki maupun wanita.
- f. Keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap LMX, baik dilihat dari laki-laki maupun wanita.
- g. Keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap LMX, baik dilihat dari laki-laki maupun wanita.
- h. Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap LMX, sedangkan pada wanita tidak berpengaruh.
- i. Keadilan informasional tidak memiliki pengaruh terhadap LMX, baik dilihat dari laki-laki dan wanita juga tidak berpengaruh.
- j. *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi keadilan distributif dan kinerja karyawan, baik dilihat pada laki-laki maupun wanita.
- k. *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi keadilan prosedural dan kinerja karyawan, baik dilihat pada laki-laki maupun wanita.
- l. *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi keadilan interpersonal dan kinerja karyawan, begitu juga pada wanita. Namun pada laki-laki *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi keadilan interpersonal dan kinerja karyawan.
- m. *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi keadilan informasional dan kinerja karyawan, baik dilihat pada laki-laki maupun wanita.

5.2. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan kontribusi praktisi.

5.2.1. Kontribusi Teoritis

- a. Keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, ketiga keadilan tersebut tidak berhasil membuktikan hubungannya dengan kinerja karyawan, namun keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, dapat memberi kontribusi bahwa penerapana *social exchange* yang berkaitan dengan pertukaran sumberdaya didalam organisasi tidak semua berjalan dengan baik, seperti dalam objek penelitian pada karyawan ATLM di RS tipe C ini menunjukkan bahwa hanya yang berkaitan dengan keadilan prosedural saja dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Perbedaan responden berbasis gender hubungan antara keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan informasional) dan kinerja karyawan tidak terbukti dalam penelitian ini. Hal ini memberikan kontribusi pada teori bahwa objek penelitian dan responden berbasis gender menentukan hasil dalam penelitian khusus pada penelitian pada ATLM RS tipe C.
- c. *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik hasil full model, model laki-laki maupun model wanita. Secara teoritis hasil penelitian ini sesuai dengan teori pertukaran sosial yang

menjelaskan bahwa pertukaran timbal balik dalam hubungan pertukaran sosial terjadi antara kedua belah pihak dan memberikan manfaat kepada pihak lain dengan harapan penerima akan mengembalikan dengan nilai yang sama atau lebih.

- d. Keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap LMX. Begitu juga pada aspek gender, keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak berpengaruh terhadap LMX pada full model. Namun pada aspek gender hanya keadilan interpersonal pada model laki-laki yang memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan. Hal ini memberikan kontribusi pada teori pentingnya aspek gender pada LMX. Hubungan ini sangat penting antara pimpinan dan karyawan yang berfokus pada karakteristik karyawan dan secara emosional terlibat didalamnya. Karyawan laki-laki merasakan adanya perlakuan yang adil dari pimpinan, diperlakukan secara sopan, hasil kerja karyawan dihargai oleh pimpinan, pimpinan menghormati apa yang dikerjakan oleh karyawan dan pimpinan mau menerima masukan dari karyawan.
- e. Keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh LMX. Begitu pula pada aspek gender, keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX. Keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak signifikan terhadap LMX pada full model. Namun pada aspek gender hanya keadilan interpersonal pada model laki-laki yang memiliki

hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini secara teoritis karyawan yang menerima *benefit* secara adil dan kesetaraan implementasi prosedur operasi perusahaan mengikuti struktur gaji pemerintah sehingga karyawan memberikan kinerja terbaik ditempat kerja. Hubungan antar karyawan dengan pimpinan baik karena karyawan mendapatkan *reward* yang adil sehingga efeknya kinerja karyawan lebih baik lagi.

- f. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan dua sumber, yakni karyawan dan pimpinan. Karyawan diberikan kuesioner keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal) dan LMX, sedangkan pimpinan diberikan kuesioner kinerja karyawan. Hal ini untuk menghindari *common method bias* dimana variabel independen dan dependen diukur dalam satu survei, sehingga penelitian ini memiliki kelebihan karena banyak riset masih menggunakan dengan data tunggal.

5.2.2. Kontribusi Praktisi

Hasil dari penelitian ini memiliki manfaat atau implikasi secara manajerial adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional perlu mendapatkan perhatian secara khusus, sedangkan keadilan prosedural telah dirasakan oleh ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) di Rumah Sakit. Oleh karena itu

peneliti menyarankan kepada organisasi agar dapat menciptakan keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional di lingkungan kerja untuk menunjang kinerja karyawan agar lebih optimal dan produktif.

- b. Keadilan prosedural merupakan jenis keadilan yang diperlukan dalam sebuah organisasi, faktor yang bersifat prosedural, seperti penerapan prosedur kerja, kebebasan berekspresi dalam bekerja, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, konsisten dalam menerapkan prosedur kerja, prosedur kerja sangat jelas, dapat melakukan banding atas keputusan manajemen dan seorang pemimpin memiliki tatanan etika serta moral yang sesuai prosedur rumah sakit. Dapat dipastikan jika keadilan prosedural dapat diterapkan di organisasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan ATLM di Rumah sakit. Keadaan tersebut akan menimbulkan kondisi yang nyaman dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.
- c. *Leader-Member Exchange* (LMX) telah dapat memediasi keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada keadilan interpersonal dan keadilan informasional perlu dilakukan penelitian lanjutan. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada organisasi agar menguatkan hubungan pimpinan dengan karyawan untuk menunjang kinerja karyawan agar lebih optimal dan produktif.

5.3. Saran

Setelah melakukan penelitian ini dengan menggunakan keadilan organisasional terhadap kinerja dimediasi LMX dilihat dari aspek gender memiliki saran bagi penelitian maupun praktisi, dan akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karyawan laki laki dan wanita ternyata memiliki keunikan dalam menyikapi keadilan organisasional yang dirasakan terhadap kinerja karyawan, sehingga sangat dimungkinkan untuk membedakan penelitian dari aspek gender tersebut, sehingga lebih terperinci dan memudahkan untuk melakukan penilaian kinerja.
- b. Hubungan positif antara keadilan interpersonal dan LMX ternyata tidak berpengaruh khusus bagi karyawan wanita dan *full model* (gabungan sampel wanita dan laki laki). Begitu juga hubungan positif antara keadilan informasional dan LMX ternyata tidak berpengaruh baik bagi karyawan wanita, laki-laki maupun *full model* (gabungan sampel wanita dan laki laki), sehingga saran peneliti, ini di mungkinkan karena penelitian fokus hanya pada RS tipe C yang ada diwilayah D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah, mungkin dengan pengambilan populasi pada RS tipe A atau B akan memiliki hasil yang berbeda.
- c. Hubungan positif antara keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan secara langsung ternyata tidak berpengaruh bagi karyawan wanita, laki laki, maupun *full model* (gabungan sampel laki-laki dan wanita). Namun pada hubungan

keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan ternyata hanya full model saja yang memiliki pengaruh positif, sehingga saran penelitian, jika tetap menggunakan populasi rumah sakit Tipe C maka dapat menambahkan jumlah RS, atau dapat mengganti variabel keadilan organisasional dengan variabel lain, atau menambahkan mediasi. Khusus keadilan distributif dan prosedural salah satunya dapat menambahkan pemediasi LMX karena dalam penelitian ini memiliki peran penting, yang awalnya tidak memiliki pengaruh namun ketika ditambahkan LMX menjadi berpengaruh positif signifikan.

- d. Begitu juga hubungan positif antara keadilan informasional dan kinerja karyawan ternyata tidak signifikan baik bagi karyawan wanita, laki-laki maupun *full model* (gabungan sampel wanita dan laki laki), sehingga saran peneliti, ini di mungkinkan karena penelitian fokus hanya pada RS tipe C yang ada di wilayah D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah, mungkin dengan pengambilan populasi pada RS tipe A atau B akan memiliki hasil yang berbeda.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX dilihat dari aspek gender memiliki beberapa keterbatasan.

1. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) yang bekerja di rumah

sakit tipe C seluruh D. I. Yogyakarta dan Jawa tengah meliputi: Solo, Karanganyar, Surakarta, Salatiga, Sukoharjo, Klaten, Nanggulan, Kebumen, Purbalingga, Tegal, Pemalang, Grobogan, Pekalongan, Semarang, Purwodadi, Delanggu, Boyolali, dan Wonogiri.

2. Proporsional populasi antara laki-laki dalam penelitian ini tidak memiliki kesamaan 100%, dari 390 populasi terbagi atas 146 berjenis kelamin laki-laki dan 244 berjenis kelamin wanita. Data populasi tersebut menunjukkan bahwa karyawan ATLM laki-laki hampir setengah dari populasi jenis kelamin wanita, hal ini akan berdampak pada proporsional sampel yang akan digunakan dalam penelitian.
3. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 191 terbagi atas ATLM berjenis kelamin laki-laki sebanyak 73 dan ATLM berjenis kelamin wanita sebanyak 118. Sampel secara keseluruhan sebanyak 191 sudah memenuhi kriteria sampel baik dalam pengujian SEM, namun ketika dipisahkan antara laki-laki dan wanita, khusus sampel laki-laki tidak terpenuhi ketika menggunakan pengujian SEM, hal ini terjadi karena data riil yang didapat di lapangan.
4. Sampel laki-laki dalam penelitian ini hanya berjumlah 73, hal ini terjadi karena sumberdaya mahasiswa yang menempuh pendidikan analis kesehatan atau ATLM umumnya didominasi oleh wanita. Dari data statistik yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi tahun 2020 menyebutkan bahwa lulusan wanita lebih besar sebesar 56,10% sedangkan laki-laki hanya 43,90%. Hal ini menggambarkan hal

yang sama terjadi pada kampus-kampus D3 analis kesehatan dan D3 Ahli Teknologi Lab Medik yang ada di Yogyakarta seperti Guna Bangsa, Poltek Kemenkes, Akademi Analis Kesehatan Manggala Yogyakarta, kemudian di Solo terdapat kampus Setia Budi Surakarta. Dilihat dari data tersebut, sudah sewajarnya perbandingan karyawan ATLM lebih banyak wanita daripada laki laki.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, B (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press, 267-299.
- Adams, J.S. and Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comment and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Hatfield-Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 9, pp. 43-90). Boston: Academic Press.
- Adebayo, D. O. dan Udegbe, I. B. (2004). Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 515-525.
- Ajala, E. M. (2016). Perceived correlation between organizational justice and Employees_Organizational Citizenship Behaviours.pdf. *Ife Centre for Psychological Studies/Services, Ile-Ife, Nigeria*, 24(1), 1–11.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. and Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.
- Ambrose, M. L. and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P. and Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*, 29, 698-708.
- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M.S. and Trevore-Roberts, E. (2004). In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman. and V. Gupta (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand, Oaks: Sage.
- Ashraf, M., Vveinhardt, J., Ahmed, R. R., Streimikiene, D. and Mangi, R. A. (2018). Exploring intervening influence of interactional justice between procedural justice and job performance: Evidence from south Asian countries. *Amtiteatru Economic*, 20(47), pp. 169-184.
- Austin, W. and Walster, E. (1974). Participants' reactions to "Equity with the world". *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(6), 528-548.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R. and Chu, W. L. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance integrating self-determination and social exchange theoriest. *Journal of Management Studies*, Vol. 52. No. 2, pp. 231-252.
- Baard, S. K., Rench, T. A. and Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(2), 48-99.

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M. and Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. and Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.
- Bayarçelik, E. B. and Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411.
- Beatty, J. R., Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. (2001). The relation between personality and contextual performance in "strong" versus "weak" situation. *Human Performance*, 14(2), 125-148.
- Beladina., Manda, R., Sugiarsi, S. and Kusumawati, Y. (2016). Analisis kelengkapan dan pendokumentasian rekam medis pasien ketuban pecah dini di RSUD kab. Sukoharjo. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T. and Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673-693.
- Bhal, K. T., Ansari, A. M. and Aafaqi, R. (2007). The role of gender match, LMX tenure and support in leader-member exchange. *International Journal of Business and Society*, Vol. 8, No. 2, 63-80.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds). *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. Shapiro, D. L. and Cummings, L. L. (1998). Causal accounts and managing organizational conflict. *Communication Research*. 15(4), 381-399.
- Biswas, S. and Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employee in-role performance and organizational cynicism through organizational trust (A field investigation in India). *Journal of Management Development*, 36(5).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Academic Press.
- Borman, W. C. and Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, (6)1-21.

- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10:2, 99-109.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. and van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 7, pp. 754-779.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt and W. C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. (35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B. and Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations* (pp 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G. and Griffeth, R. W. (2013). All you need is resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Advance online publication.
- Chang, C. S. (2015). Relationships of organizational justice and organizational constraints with performance: A meta-analysis. Bowling Green State University, *Proquest Dissertations Publishing*.
- Charash, C. Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Chen, H. and Jin, Y.H. (2014). The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior in the Chinese context: The mediating effects of social exchange relationship. *Public Personnel Management*, 14.
- Cheung, Millissa, F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Issue 6.

- Chi, Nai-Wen. and Han, Tzu-Shian. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, 691-711.
- Choy, J., McCormack, D. and Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 140-119.
- Cohen, R. L. (2001). Provocations of Restorative Justice. *Social Justice Research*, 24.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, November, pp. 278-321.
- Cinamon, R. G. and Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. *Sex Roles*, Vol. 47, Nos. 11/12, 531-541.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2008). *Two decades of organizational justice: Findings, controversies and future directions* (the SAHE handbook of organizational behavior: micro approaches, Vol. 1; J. Barling & C. L. Cooper, Ed).
- Colquitt, J. A. and Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace* (p. 187-202). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A. and Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (Eds), *The Handbook of Organizational Justice*, Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 113-154.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata, C. P. (2005). What is organizational justice: An historical overview. In: *Handbook of Organizational Justice*. Greenberg J & Colquitt, J. A. (Eds), Mahwah, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates* (pp. 3-58).
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Conway, J. M. and Huffcutt, A. I. (1996). *Testing assumptions of 360-degree feedback: A meta-analysis of supervisor, peer, subordinate and self-*

- ratings*. Paper presented at the 11th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. and Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4): 24-48.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behaviour*, 131-143. New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. and Prehar, C. A. and Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R. and Randall, M. L. (1993). Injustice and work behaviour: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 3-13.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2001). *Bussiner research methods. Seventh Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Cremer, D. (2007a). *Advance in the psychology of justice and affect*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. and Bos, A. E. R. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 797-816.
- Demir, M., Guney, S., Akyurek, S., Ugural, M., & Aslan, I. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Expert Projects Publishing House*, 58, 146-165.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. and Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. and Klick, N. R. 1994. Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37: 499-521.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdawl, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Edwin, O. A. A. (2017). Organizational justice and self-esteem as predictors of organizational citizenship behaviour. *Ife Psychologia*, 16.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 335-362.
- Erdogan, B., Liden, R. C. and Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Erdogan, B. (2002). *Leader-member exchange differentiation fairness: Evidence for a new construct*. Retrieved from Proquest Dissertations and Theses Database.
- Erdogan, B. and Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Erfavira, A. (2012). Perbedaan kelengkapan pengisian rekam medis antara instalasi rawat jalan dan instalasi rawat darurat di poli bedah RSUP dr. Kariadi Semarang. Karya tulis ilmiah Universitas Diponegoro Semarang.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. and Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Fatt. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Ferdinand, Augusty. (2011). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 3, Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A. and Rehman, N. (2020). Organizational justice and employees' performance: A study of an emerging economy. *Human systems Management*, 40(3), 395-406.
- Fields, D., Pang, M. dan Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- Fitriana, Mazaya, S., Mardiyoko, I. and Wijayanti, A, C. (2016). *Pengaruh akreditasi terhadap kelengkapan pengisian resume pasien rawat inap*

- di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit 1. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. and Skarlicki, D. P. (2001). *Fairness theory: Justice as accountability*. Stanford University Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frye, C. M., Bennett, R. and Caldwell, S. (2006). Team emotional intelligence and team interpersonal process effectiveness. *Mid-American Journal of Business*, 21(1), 49-56.
- Garson, D. A. (2002). Structural Equation Modeling: Quantitative Research in Public Administration. *An Online Text Book*. NC State University. PA 765.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-29.
- Gerstner, C. R. and Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 83, 827-844.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T. and Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Ghozali, I. (2014). *Model persamaan struktural konsep dan aplikasi dengan program amos 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23 (Edisi8)*. Cetakan ke VIII, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giyana, F. (2012). Analisis system pengelolaan rekam medis rawat inap rumah sakit umum daerah kota semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*. Vol. 1, No. 2, pp. 48-61.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Graen, G. B. and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.). *Equity and justice in social behavior*.
- Greenberg, J. (1987). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *The Academy of Management Executive*, 8(2), 155-158.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. in Cropanzano, R. (Ed), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 79-103.
- Greenberg, J. and Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. in B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 111-156).
- Guh, W.-Y., Lin, S.-P., Fan, C.-J. and Yang, C.-F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports*, 112(3), 818–834.
- Gyekye, S. A. and Haybatollahi, M. (2015). *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 18 (2), 177-205 Summer 2015. 30.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., Mustafa, Z.EQ. and Prajogo, W. (2020). The influence of organizational justice and positive organizational behavior: Systematic review and call for future research. *The journal of Social Science Research*. Vol.6, Issue.1, pp:67-84.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis. (Fourth edition)*. Prentice-Hall International, Engelwood Cliffs, NJ.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis. (Seventh edition)*. Pearson New International Edition. Pearson Education Limited.
- Harris, M. M. and Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hatano, G. and K. Inagaki (1986). Two courses of expertise. *Child development and education in Japan*: 262-272.
- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T. and Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39-56.
- Hesketh, B. and Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds), *The changing nature of performance*:

- Implications for staffing, motivation and development. San Francisco: Jossey-Bass.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 53(6), 597-606.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. and Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 162-179.
- Hui, C., Lee, C. and Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers related to the organization or to people. *Organization Science*, 15, 232-240.
- Hsu, J.L. and Wang, J.H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. *Expert Projects Publishing House*, 49, 113–126.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Ismail, H. B. and Sherwani, K. H. (2018). An analysis of the relationship between organizational justice dimensions with employee performance dimensions: A case study of universities in Kurdistan region. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. Vol. 4(4).
- Iqbal, M. Z., Rehan, M., Fatima, A. and Nawab, S. (2017). The impact of organizational justice on employee performance in public sector organization of Pakistan. *International Journal of Economic & Management Sciences*, Vol. 6(3).
- Jacobs, G., Belschak, F. D. and Hartog, D. N. D. (2014). (Un) Ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support and organizational justice. *J. Bus Ethics*, 121, 63-76.
- Jepsen, D. M. and Rodwell, J. (2010). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 723-740.
- Jiaxin, H., Lin, W., Lihua, S. and Jun, X. (2015). Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: Evidence from a Chinese context. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43(8), 1273-1286.
- Joshi, A., Son, J. and Roh, H. (2014). When can woman close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*. Vol. 58, No. 5.
- Kamani, S. M. H. and Namdari, K. (2012). A study of the relationship between organizational justice and support and organizational citizenship behavior. *International Journal of Arts and Sciences*, 5(6), 355-368.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J.D., Humphrey, S. E. and Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the face of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1): 134-171.

- Karatepe, O. M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855-878.
- Karkouliau, S., Assaker, G. and Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862–1867.
- Kepes, S., Bennett, A. A. and McDaniel, M. A. (2014). Evidence-based management and the trustworthiness of our cumulative scientific knowledge: Implications for teaching, research, and practice. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 446–466.
- Kerwin, S., Jordan, J. S. and Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384-395.
- Kim, S. and Andrew, D. P. S. (2015). Relationships between organizational justice and coaches' attitudinal outcomes in intercollegiate sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, Vol. 10(2+3).
- Kim, W. and Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behaviour for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. and van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *JOEM*, 53(8), 856-866.
- Kuuvass, B., Buch, R., Dysvik, A. and Haerem., T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. and Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589. Retrieved from ProQuest database.
- Lee, J. and Wei, F. (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679–702.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Stillwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, 407-416.
- Li, A. and Cropanzano, R. (2009). Do east Asians respond more/less strongly to organizational justice than north americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787-805.
- Li, C.-J., Chang, K.-K. and Ou, S.-M. (2020). The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. *Cogent Social Science*. 1-19.
- Lilly, J., Virick, M. and Wipawayangkool, K. (2012). Recency effects in justice and organizational citizenship behavior: The impact of coping style. *Journal of Bussines Strategies*, 32 (2).
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- London, M. and Mone, E. M. (1999). Continous learning. In the changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development (eds) D.R. Ilgen and E. D. Pulakos. 119-153. San Fransisco: Jossey-Bass.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. and Vázquez-Rodríguez, P. (2014). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272.
- Maitland, J. (2017). *Differences in perceived organizational justice based upon overall performance appraisal ratings* (A Dissertation). Capella University.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. and Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80: 418-431.
- Mansour-Cole, D. M. and Scott, S. G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.
- Martin, C. L. and Bennet, N. (1996). The role of justice judgements in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K. and Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change:

- The mediating role of overall justice. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Research notes. distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meiheim, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72-93.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J. and Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. and Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In Tornblom, K. and Kazemi, A. (Eds), *Handbook of Social Resource Theory*. New York Springer, 99-118.
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118-143.
- Mossholder, K. W., Bennet, N., Kemery, E. R. and Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The meditational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Motowidlo, S. J. and Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In Dillon R, Pellingrino J (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives*, (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, P. R. and Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first-century organizations and their employees. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, motivation and development*, (pp. 325-365).
- Mustafa, EQ, Z. (2009). Mengurai Variabel hingga Instrumentasi, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mustafa, M. J., Caspersz, D., Ramos, H. M. L. dan Siew, C. M. M. (2018). The satisfaction of non-family employees with High Involvement HR

- practices: Evidence from family SMEs. *Human Resource Development International*, 21(3), 163–185.
- Mustafa, EQ, Z. dan Wijaya, T. (2012). *Panduan Teknik statistik sem dan pls dengan spss amos*, Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Nasurdin, A. M. and Khuan, S. L. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273-290.
- Neuman, W. L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Pearson education.
- Niessen, C., Swarowsky, C. and Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383.
- Noblet, A., Lawler, S. M. and Rodwell, J. (2012). Using job strain and organizational justice models to predict multiple forms of employee performance behaviours among Australian policing personnel. *The International Journal of Human Resource Management*. 3009-3026.
- Nurkholis and Wiranti, N, A. (2019). Comprehensive performance measurement systems, mental model development, organizational justice, and employee performance: A study in sharia banks. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 23(2) December.
- O'Donnell, M., Yukl, G. and Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 27, No. 2, pp. 143-154
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome* exington, MA: Lexington Books.
- Otto, K. and Mamatoglu, N. (2015). Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193-218.
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A. and Tang, T. L. P. (2016). Theory of justice, OCB, and individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 365–382.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z. and Bi, W. (2018). The Effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Pandey, A., Schulz, E. R. and Camp, R. R. (2018). The impact of supervisory support for high performance human resource practices on employee in-role, extra-role and counterproductive behaviors. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 30, 97-121.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. and MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment

- behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Powell, L. A. (2004). Mapping Jamaican perceptions of distributive justice: An equity-based heuristic. *Social and Economic Studies*, 53(4), 63-88.
- Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. and Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Raja, U., Sheikh, R. A., Abbas, M. and Bouckenooghe, D. (2018). Do procedures really matter when rewards are more important? A Pakistani perspective on the effects of distributive and procedural justice on employee behaviors. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 68(2), 79-88.
- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J. and Kudesia, R. S. (2018). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice and employee stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745-763.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (14th Edition). Pearson Prentice Hall.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. and Shore, L.M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1097-1130.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper and I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. (14), 231-335.
- Rothmann, S. and Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. and Ting-Ding, J-M. (2019). Gender differences in the relationship between justice perceptions and job insecurity in hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*.
- Rupp, D. E. and Aquino, K. F. (2009). Nothing so practical as a good justice theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 205-210.
- Rupp, D. E. and Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. and Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-

- analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 159-185.
- Santoso, S. (2015). *Menguasai statistik parametrik konsep dan aplikasi dengan spps*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R. and Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*. Vol. 156, issue 4, No.8, 1007-1025
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. and Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1597-1609.
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: Metodologi penelitian untuk bisnis*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Selvarajan, T. T., Singh, B. and Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader-member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Settoon, R. P., Bennet, N. and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74(1), 29-39.
- Singh, R. R., Chauhan, A., Agrawal. and S. Kapoor, S. (2011). Impact of organizational climate on job satisfaction – A comparative study. *International Journal of Computer Science and Management Studies*, 11(2), 9-18.
- Shao, R., Rupp, D.E., Skarlicki, D.P. and Jones, K.S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
- Shweta, J. and Srirang. (2013). Leader-Member Exchange: A critique of theory and practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2), 42-53.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2001). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, 3-26. West Sussex, UK: Wiley.
- Stainback, K. and Kwon, S. (2011). Female leaders, organizational power, and segregation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 217-235.

- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, 26, 294-311.
- Suliman, A. and Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries (The case of the UAE). *Emerald Group Publishing Limited*, 35, 98-115.
- Sutherland, R., De Bruin, G. P. and Crous, F. (2007). The relation between conscientiousness, empowerment and performance. *Journal of Human Resource Management*, 5(2): 60-67.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Tahseen, N. and Akhtar, M. S. (2015). Effect of organizational justice on faculty trust in university education faculties. *Journal of Research and Reflections in Education*, 9(1), 26-41.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tjahjono, H. K. (2008). Studi literatur pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik meta analisis. *Jurnal Psikologi*, 35(1), 21-40.
- Tjahjono, H. K. (2010). Manajemen berkeadilan dan pengaruhnya pada *outcomes* perusahaan. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Tjahjono, H. K. (2011). The Configuration among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87-103.
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O. and Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336.
- Tlaiss, H. A. and Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: Trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042-1060.

- Tripathy, S. P. (2014). Impact of motivation on job performance of contractual staff in Devi Ahilya University Indore (M.P.). *Paripex-Indian Journal of Research*, 3(5), 1-5.
- Tong, J. T., Ralston, D. A., Treviño, L. J. and Naoumova. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*. 26. 100760.
- Treviño, L. K., Brown, M. and Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1): 5-37.
- Ugaddan, R. G. and Park, S. M. (2019). Do trustful leadership, organizational justice, and motivation influence whistle-blowing intention? Evidence from federal employee. *Public Personnel Management*, Vol. 48(I): 56-81.
- Uhl-Bien, M. and Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations and outcomes. *Journal of Management*, 29:4, pp. 511-532.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? *Law and Society Review*, 22, 301-335.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A.(1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vecchio, R. P. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: A failure to replicate. *Academy of Management Journal*, 28: 478-485.
- Vecchio, R. P. and Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5-20.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. and Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Walster, E., Walster, G. W. and Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. and Hartnell, C. A. (2009). Organizational Justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christense, A. L. (2011). Linking etchical leadership to employee

- performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Waluyo, M. (2016). *Mudah cepat tepat penggunaan tools amos dalam aplikasi (sem)*, Jawa Timur: UPN “Veteran”.
- Wan, Hooi Lai. (2011). The role of leader-member exchange in organizational justice: Organizational citizenship behaviour relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13(19).
- Wang, P. Q., Kim, P. B. and Milne, S. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. and Chen, Z, X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, L., Wang, X. and Song, D. (2019). The impact of leader-member exchange relationship on employee performance appraisal reaction: The mediating role of organizational justice. *Journal of Social Sciences Studies*, Vol.4.
- Wang, Z., Liu, Y. and Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 148-169.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. and Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiss, H. M., Suckow, K. and Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T. and Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791.
- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S. and Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 1000-1015.

- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zhang, L., Qiu, Y. and Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 387-397.
- Zhang, X. and Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zeb, A., Adullah, N. H., Othayman, M. B. and Ali, M. (2019). The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144-160.
- Zhogbi M. de L, P. and Ting D, J. M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51-61.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Saya adalah mahasiswa Program Studi S3 Ilmu Ekonomi di FBE-UII yang saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan penulisan Disertasi dengan judul “***Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) dilihat dari aspek Gender***”. Oleh karena itu saya mohon kerelaan Bpk/Ibu/Sdr/i untuk bersedia mengisi kuesioner ini sesuai dengan apa yang Bpk/Ibu/Sdr/i alami dan rasakan.

Apa yang Bpk/Ibu/Sdr/i isi dalam kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan keilmuan belaka, sehingga tidak akan mempengaruhi status Bpk/Ibu/Sdr/i di tempat kerja. Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i memenuhi harapan saya, maka selaku peneliti, saya mohon maaf telah mengganggu waktu Bpk/Ibu/Sdr/i dan sekaligus mengucapkan terimakasih, semoga Bpk/Ibu/Sdr/i mendapat imbalan dari yang Maha Kuasa.

Hormat saya,

Alifah Widya R

Data Responden :

1. Nama Rumah Sakit : _____
2. Nama Responden : _____
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Wanita
3. Usia saat ini : _____ thn, _____ bulan
4. Kendala utama dalam usaha (boleh pilih lebih dari satu) : ☐ Beban kerja yang berlebihan
☐ Variasi penyakit yang sangat tinggi
☐ Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas
☐ Kurangnya perhatian pemerintah
☐ Lain-lain _____

Pertanyaan/Pernyataan Utama

Bpk/Ibu/Sdr/i dimohon untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang paling cocok dengan keadaan/situasi yang Bpk/Ibu/Sdr/i alami, dengan cara memberi tanda “*contreng* (v)”

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

KODE : X1

1. Hasil kerja saya sesuai dengan apa yang saya upayakan ① ② ③ ④ ⑤
2. Saya mampu memenuhi target pekerjaan ① ② ③ ④ ⑤
3. Hasil kerja saya mempunyai kontribusi penting bagi Rumah Sakit ...① ② ③ ④ ⑤
4. Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan ① ② ③ ④ ⑤

KODE : X2

1. Saya diberi kebebasan berekspresi dalam bekerja ① ② ③ ④ ⑤
2. Saya diberi kebebasan untuk merespon keputusan manajemen ① ② ③ ④ ⑤
3. Rumah Sakit selalu konsisten dalam menerapkan prosedur kerja ① ② ③ ④ ⑤
4. Saya bekerja sesuai prosedur kerja ① ② ③ ④ ⑤
5. Prosedur kerja dibuat dengan informasi yang akurat ① ② ③ ④ ⑤
6. Terbuka kemungkinan saya banding atas keputusan manajemen ① ② ③ ④ ⑤
7. Prosedur kerja pimpinan memiliki tatanan etika dan moral ① ② ③ ④ ⑤

KODE : X3

1. Pimpinan senantiasa sopan dalam memperlakukan saya ① ② ③ ④ ⑤
2. Pimpinan menghargai hasil kerja saya ① ② ③ ④ ⑤
3. Pimpinan menghormati apa yang saya lakukan ① ② ③ ④ ⑤
4. Pimpinan senang menerima kritikan meskipun kurang pantas ① ② ③ ④ ⑤

KODE : X4

1. Pimpinan jujur dalam menyampaikan informasi.....① ② ③ ④ ⑤
2. Pimpinan memberikan penjelasan proses pembuatan keputusan.....① ② ③ ④ ⑤
3. Prosedur kerja dijelaskan dengan baik oleh pimpinan ① ② ③ ④ ⑤
4. Komunikasi pimpinan kesemua arah sangat baik (inten) ① ② ③ ④ ⑤
5. Pimpinan mampu menyesuaikan dengan siapa berkomunikasi ① ② ③ ④ ⑤

KODE : Y1

1. Pimpinan memahami kebutuhan saya.....① ② ③ ④ ⑤
2. Pimpinan tipe sebagai teman ① ② ③ ④ ⑤
3. Pimpinan menyenangkan diajak bekerja sama ① ② ③ ④ ⑤
4. Pimpinan membela saya terhadap direksi ① ② ③ ④ ⑤
5. Pimpinan membela saya terhadap orang lain ① ② ③ ④ ⑤
6. Pimpinan membela sayadidalam organisasi ① ② ③ ④ ⑤
- 7.Saya bekerja diatas ekspektasi dari job desk ① ② ③ ④ ⑤
- 8.Saya bekerja dengan usaha eksternal untuk tujuan kerja ① ② ③ ④ ⑤
9. Saya bekerja lebih keras untuk pimpinan ① ② ③ ④ ⑤
10. Pimpinan memiliki pengetahuan yang luas ① ② ③ ④ ⑤
11. Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi pimpinan ① ② ③ ④ ⑤
12. Saya mengagumi profesionalitas pimpinan ① ② ③ ④ ⑤

KODE : Y2→ DIISI OLEH ATASAN LANGSUNG

Rumah Sakit : _____

Nama Penilai : _____

Nama Yang dinilai : _____

①Sangat Tidak Setuju

③Netral

②Tidak Setuju

④ Setuju

⑤ Sangat Setuju

1. Karyawan sudah mencapai target kerja ① ② ③ ④ ⑤
2. Karyawan sudah mencapai standar mutu kerja ① ② ③ ④ ⑤
3. Karyawan memiliki ketepatan waktu kerja ① ② ③ ④ ⑤
4. Karyawan memiliki efektifitas dalam bekerja ① ② ③ ④ ⑤
5. Karyawan terlibat secara langsung dalam penilaian kinerja ① ② ③ ④ ⑤
6. Karyawan fokus dalam pekerjaan ① ② ③ ④ ⑤
7. Karyawan selalu berhasil didalam pekerjaan ① ② ③ ④ ⑤

LAMPIRAN 2

HASIL DESKRIPTIF DATA RESPONDEN

1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	73	38.2	38.2	38.2
Valid Wanita	118	61.8	61.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 – 25 Tahun	44	23.0	23.0	23.0
26 – 30 Tahun	57	29.8	29.8	52.9
Valid 31 – 35 Tahun	39	20.4	20.4	73.3
36 – 40 tahun	26	13.6	13.6	86.9
≥ 41 tahun	25	13.1	13.1	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Lokasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D. I. Yogyakarta	60	31.4	31.4	31.4
Valid Jawa Tengah	131	68.6	68.6	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Kendala utama dalam usaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beban kerja yang berlebihan	31	16.2	16.2	16.2
	Beban kerja yang berlebihan, Variasi penyakit yang sangat tinggi	20	10.5	10.5	26.7
	Beban kerja yang berlebihan, Variasi penyakit yang sangat tinggi, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	2	1.0	1.0	27.7
	Beban kerja yang berlebihan, Variasi penyakit yang sangat tinggi, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, Kurangnya perhatian pemerintah	2	1.0	1.0	28.8
	Beban kerja yang berlebihan, Variasi penyakit yang sangat tinggi, Lain-lain	1	.5	.5	29.3
	Beban kerja yang berlebihan, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	14	7.3	7.3	36.6
	Beban kerja yang berlebihan, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, Kurangnya perhatian pemerintah	2	1.0	1.0	37.7
	Beban kerja yang berlebihan, Kurangnya perhatian pemerintah	3	1.6	1.6	39.3
	Variasi penyakit yang sangat tinggi	49	25.7	25.7	64.9
	Variasi penyakit yang sangat tinggi, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	7	3.7	3.7	68.6

Variasi penyakit yang sangat tinggi, Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, Kurangnya perhatian pemerintah	1	.5	.5	69.1
Variasi penyakit yang sangat tinggi, Kurangnya perhatian pemerintah	4	2.1	2.1	71.2
Variasi penyakit yang sangat tinggi, Lain-lain	1	.5	.5	71.7
Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas	35	18.3	18.3	90.1
Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, Kurangnya perhatian pemerintah	3	1.6	1.6	91.6
Ketersediaan fasilitas kerja yang terbatas, Lain-lain	1	.5	.5	92.1
Kurangnya perhatian pemerintah	4	2.1	2.1	94.2
Lain-lain	11	5.8	5.8	100.0
Total	191	100.0	100.0	

2. Deskriptif Jawaban Responden

No	JK	Usia	x11	x12	x13	x14	TX1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	TX2
1	2	23	1	1	2	2	6	2	1	2	2	1	1	2	11
2	1	39	4	5	4	3	16	3	4	4	4	4	5	5	29
3	1	24	3	2	2	2	9	2	3	3	2	2	2	2	16
4	1	26	3	5	4	4	16	4	4	3	4	3	3	4	25
5	1	36	4	4	3	3	14	3	3	3	2	4	4	4	23
6	1	32	4	4	5	4	17	4	4	4	5	4	4	5	30
7	1	55	3	2	2	2	9	2	2	1	2	2	2	2	13
8	2	26	1	2	1	2	6	1	2	2	1	2	1	2	11
9	1	26	4	3	3	4	14	4	4	4	5	5	4	4	30
10	1	24	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	5	29
11	2	29	1	2	2	2	7	2	2	2	2	2	1	1	12
12	2	28	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	2	1	12
13	1	25	3	2	3	2	10	2	2	2	3	2	3	3	17
14	2	33	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	2	14
15	2	33	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	2	14
16	1	30	3	3	2	2	10	2	2	3	2	2	2	2	15
17	2	40	2	2	2	3	9	2	2	2	2	2	2	3	15
18	2	26	2	3	2	2	9	2	2	2	2	2	3	2	15
19	1	27	3	2	2	2	9	1	1	2	2	1	2	1	10
20	2	22	3	3	2	3	11	2	3	3	2	2	2	3	17
21	1	35	4	4	5	5	18	4	5	4	4	4	3	4	28
22	1	42	3	3	3	2	11	2	3	5	3	5	4	4	26
23	1	40	5	5	4	4	18	4	4	3	4	4	4	4	27
24	2	22	3	3	2	2	10	2	3	3	2	2	3	3	18
25	2	23	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	2	16
26	1	33	2	3	3	2	10	3	3	2	3	2	3	2	18
27	2	27	3	2	3	4	12	2	2	3	2	3	4	3	19
28	1	38	5	4	5	5	19	5	5	4	4	4	4	5	31
29	2	37	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	2	2	19
30	1	26	2	3	3	3	11	1	2	2	1	1	1	2	10
31	2	39	3	2	3	3	11	3	2	3	3	3	2	2	18
32	1	25	5	5	5	4	19	5	4	4	4	4	5	3	29
33	2	29	2	3	3	2	10	2	3	2	2	2	3	3	17
34	2	30	3	2	3	2	10	3	2	4	2	2	2	2	17
35	1	30	5	5	5	4	19	4	5	5	5	4	4	5	32
36	1	25	3	2	4	3	12	3	3	2	4	2	3	2	19
37	2	27	2	3	3	2	10	4	3	2	2	3	3	3	20
38	2	26	3	4	4	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21
39	2	23	3	3	2	2	10	2	3	3	2	4	3	3	20
40	2	34	3	3	2	3	11	3	3	3	2	3	2	3	19
41	1	37	4	4	4	4	16	5	3	4	3	4	4	4	27
42	1	31	5	5	5	5	20	4	3	4	4	4	4	4	27
43	1	30	2	3	3	3	11	4	3	3	3	3	2	2	20

No	JK	Usia	x11	x12	x13	x14	TX1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	TX2
44	1	34	3	3	4	4	14	3	4	4	4	3	3	4	25
45	2	33	3	3	3	2	11	3	2	2	2	2	3	3	17
46	2	33	3	2	3	3	11	3	2	2	2	2	3	3	17
47	2	26	3	2	3	3	11	2	3	3	2	2	3	3	18
48	1	28	4	4	4	3	15	5	3	3	4	4	3	2	24
49	2	24	4	4	4	5	17	2	3	3	2	2	2	2	16
50	2	36	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	3	4	27
51	1	33	3	3	3	3	12	3	2	3	4	3	3	2	20
52	1	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35
53	1	35	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
54	2	30	3	3	2	3	11	2	3	4	2	2	2	3	18
55	2	45	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21
56	2	24	3	5	5	4	17	4	4	4	4	3	3	3	25
57	1	26	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
58	2	22	4	4	5	4	17	4	3	4	3	4	4	4	26
59	1	34	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
60	2	22	5	5	4	3	17	4	3	3	4	3	3	3	23
61	1	46	3	3	2	2	10	3	2	2	2	2	3	3	17
62	2	22	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	4	4	28
63	1	36	2	2	1	1	6	5	5	5	5	5	5	5	35
64	1	27	5	5	4	5	19	4	4	5	4	5	4	4	30
65	1	27	3	2	2	2	9	2	2	2	1	2	2	2	13
66	1	25	4	3	4	3	14	4	3	4	4	4	3	3	25
67	2	24	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	3	3	26
68	2	26	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	28
69	2	28	5	3	3	4	15	4	4	3	4	4	2	3	24
70	2	22	3	3	4	3	13	3	3	3	3	4	3	4	23
71	2	42	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	2	3	25
72	1	27	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	4	4	27
73	2	31	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
74	2	32	4	5	4	3	16	4	4	4	4	4	4	4	28
75	2	29	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
76	1	42	3	3	3	2	11	2	1	2	2	2	3	3	15
77	2	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	3	26
78	2	42	4	4	4	4	16	4	5	3	4	4	4	4	28
79	2	45	4	4	4	3	15	4	4	4	3	4	3	4	26
80	1	40	3	3	3	3	12	4	3	2	4	3	2	3	21
81	2	31	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	28
82	1	26	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	3	4	26
83	1	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	29
84	1	50	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	28
85	2	28	3	3	4	4	14	5	4	3	3	3	3	4	25
86	1	40	2	3	3	2	10	2	2	3	2	3	3	2	17
87	2	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	3	25
88	1	38	4	5	5	5	19	4	4	4	3	3	4	4	26

No	JK	Usia	x11	x12	x13	x14	TX1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	TX2
89	1	25	3	2	2	2	9	2	1	2	2	1	1	2	11
90	2	24	3	3	3	4	13	4	3	3	3	3	4	4	24
91	2	24	4	3	3	3	13	5	4	4	4	5	5	4	31
92	2	34	4	4	3	4	15	4	3	4	5	4	4	4	28
93	2	30	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	3	3	24
94	2	21	4	4	4	4	16	5	5	5	4	3	4	4	30
95	2	23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	4	27
96	2	29	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	4	4	27
97	1	29	4	5	4	4	17	3	5	4	4	4	4	4	28
98	1	23	2	3	3	3	11	1	1	2	1	2	1	1	9
99	2	26	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	4	5	30
100	2	27	4	3	3	4	14	4	4	4	4	4	4	4	28
101	2	38	3	3	4	4	14	4	4	4	5	4	4	4	29
102	2	23	4	3	4	3	14	4	4	4	4	5	5	4	30
103	2	26	4	3	3	3	13	4	4	4	4	4	4	4	28
104	2	22	3	4	4	4	15	4	5	4	5	4	5	5	32
105	2	29	4	4	4	3	15	5	4	4	4	4	5	4	30
106	2	31	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	4	4	29
107	2	29	4	3	3	4	14	4	5	4	4	4	3	3	27
108	2	30	5	4	4	4	17	5	4	4	4	5	4	4	30
109	2	22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
110	2	25	4	5	5	4	18	4	4	4	5	4	4	4	29
111	2	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
112	2	23	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	3	4	27
113	2	27	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
114	2	44	5	4	5	5	19	4	5	5	4	5	4	4	31
115	2	26	5	5	5	4	19	5	4	5	5	5	4	4	32
116	1	39	5	4	4	5	18	5	4	4	4	5	5	4	31
117	2	43	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	28
118	2	42	4	4	4	5	17	4	4	5	4	4	4	4	29
119	2	23	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	5	4	29
120	2	30	5	5	5	5	20	5	4	5	4	4	4	4	30
121	1	32	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	5	5	34
122	2	58	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	5	4	30
123	1	33	5	5	4	4	18	4	4	4	5	5	4	4	30
124	2	26	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	28
125	2	30	4	4	4	4	16	5	5	4	5	5	4	5	33
126	2	27	4	5	4	5	18	4	4	5	4	4	4	4	29
127	2	26	4	4	5	4	17	5	5	5	4	4	5	4	32
128	2	31	4	5	4	4	17	5	5	5	5	5	5	5	35
129	2	44	4	5	4	4	17	4	4	5	5	4	5	5	32
130	2	31	4	5	4	4	17	5	5	5	5	5	5	5	35
131	2	44	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	5	5	32
132	1	38	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
133	2	31	4	4	4	4	16	5	5	5	4	5	5	5	34

No	JK	Usia	x11	x12	x13	x14	TX1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	TX2
134	2	24	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	4	4	29
135	2	40	4	4	4	4	16	5	4	4	4	5	4	5	31
136	1	25	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	3	4	25
137	2	28	4	4	4	4	16	5	5	5	4	5	5	4	33
138	2	27	4	4	4	4	16	5	5	5	4	5	4	5	33
139	2	29	4	4	4	4	16	5	5	4	4	5	5	5	33
140	1	34	5	4	5	5	19	4	5	5	4	4	4	5	31
141	2	57	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	5	5	35
142	2	33	4	4	5	4	17	5	5	5	5	4	5	4	33
143	2	33	4	4	5	4	17	5	5	5	5	4	5	4	33
144	1	36	5	5	4	4	18	5	5	5	5	4	5	4	33
145	1	32	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	28
146	2	35	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	4	4	29
147	2	43	3	4	4	5	16	4	4	4	4	4	4	5	29
148	2	47	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	5	5	35
149	1	55	5	4	5	5	19	4	5	4	4	5	2	3	27
150	1	25	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	28
151	2	37	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	4	4	31
152	1	33	5	4	4	4	17	5	4	5	5	5	4	5	33
153	2	37	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	4	4	31
154	1	41	5	5	5	4	19	4	4	4	3	3	4	4	26
155	1	31	4	4	5	4	17	3	3	4	4	4	3	3	24
156	1	45	5	5	5	5	20	4	4	5	4	5	4	4	30
157	2	22	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	5	4	32
158	2	31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	29
159	1	29	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	2	3	25
160	2	25	4	4	5	5	18	5	5	5	4	4	4	5	32
161	2	30	4	4	5	5	18	5	5	4	4	4	5	4	31
162	1	47	3	2	2	2	9	2	2	3	2	3	3	4	19
163	1	28	4	5	5	4	18	4	4	3	4	4	4	4	27
164	1	37	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	4	4	29
165	2	40	4	5	5	4	18	5	5	4	5	4	4	5	32
166	2	21	4	5	4	4	17	5	5	5	5	5	4	5	34
167	1	45	3	2	3	3	11	2	3	3	3	4	2	2	19
168	2	27	5	4	5	5	19	4	4	4	4	5	4	5	30
169	2	36	4	5	5	4	18	5	4	5	5	4	5	5	33
170	2	39	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	5	5	35
171	1	22	4	4	3	3	14	4	4	3	4	4	4	4	27
172	1	44	4	4	4	5	17	4	4	3	4	4	4	3	26
173	1	25	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	4	4	33
174	1	31	4	5	5	5	19	5	5	4	5	4	4	5	32
175	1	41	3	3	2	2	10	3	3	3	3	2	3	3	20
176	2	39	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	5	5	35
177	2	30	5	4	4	5	18	5	4	5	5	4	4	4	31
178	1	23	5	4	5	5	19	5	4	4	5	5	5	5	33

No	JK	Usia	x11	x12	x13	x14	TX1	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	TX2
179	1	25	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	3	3	27
180	1	32	5	4	4	5	18	4	4	5	5	5	4	5	32
181	2	35	5	4	5	5	19	5	4	5	4	4	4	4	30
182	2	34	5	4	5	5	19	5	4	4	4	4	4	5	30
183	2	28	4	5	4	5	18	4	4	5	4	4	4	4	29
184	2	24	4	5	5	4	18	4	4	5	4	4	4	5	30
185	2	22	5	5	4	5	19	4	4	5	4	4	4	5	30
186	2	22	5	5	5	5	20	4	4	5	4	4	4	5	30
187	2	40	5	5	5	5	20	5	5	4	5	4	4	4	31
188	2	31	5	5	5	5	20	4	4	5	4	4	5	5	31
189	2	30	5	5	5	5	20	4	5	5	4	4	5	5	32
190	2	33	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	5	34
191	2	34	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35
Mean		31.58	3.82	3.84	3.84	3.75		3.83	3.75	3.79	3.72	3.70	3.62	3.74	

No	x31	x32	x33	x34	TX3	x41	x42	x43	x44	x45	TX4
1	2	1	2	2	7	2	2	1	1	1	7
2	4	4	4	4	16	3	3	2	2	2	12
3	2	3	3	2	10	3	2	3	2	2	12
4	4	4	4	4	16	5	4	4	4	5	22
5	4	3	4	4	15	3	4	4	3	4	18
6	5	5	4	4	18	4	5	5	5	5	24
7	2	2	2	2	8	3	2	2	2	2	11
8	2	2	2	2	8	2	3	2	2	3	12
9	5	4	3	3	15	4	4	3	4	4	19
10	5	4	4	4	17	4	5	5	4	5	23
11	2	2	2	3	9	3	2	2	3	3	13
12	3	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10
13	3	3	2	3	11	2	2	3	3	2	12
14	2	2	3	2	9	2	3	2	2	3	12
15	3	2	3	2	10	2	3	2	2	3	12
16	3	3	3	2	11	3	2	3	2	2	12
17	2	3	2	3	10	2	2	2	2	3	11
18	3	2	2	3	10	2	2	2	2	2	10
19	1	2	2	2	7	2	2	1	2	2	9
20	3	3	2	2	10	3	2	2	2	2	11
21	5	3	5	4	17	3	4	5	3	5	20
22	4	3	3	3	13	3	4	3	3	4	17
23	5	5	5	4	19	5	4	5	5	5	24
24	3	2	2	3	10	2	3	2	3	3	13
25	2	3	2	3	10	2	3	2	3	2	12
26	2	3	3	3	11	3	2	3	3	3	14
27	3	3	2	3	11	4	3	2	2	4	15

No	x31	x32	x33	x34	TX3	x41	x42	x43	x44	x45	TX4
28	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
29	3	3	3	2	11	3	3	2	3	2	13
30	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	14
31	3	2	3	3	11	2	3	2	3	2	12
32	5	5	5	5	20	5	5	4	4	5	23
33	2	3	3	3	11	3	2	3	3	3	14
34	2	3	3	3	11	2	2	2	4	2	12
35	5	4	4	4	17	5	4	5	5	4	23
36	3	2	3	2	10	4	2	3	2	3	14
37	3	2	2	4	11	2	2	2	3	3	12
38	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15
39	3	4	3	3	13	2	3	3	2	4	14
40	3	4	3	3	13	3	2	3	3	2	13
41	5	4	4	4	17	4	4	3	3	3	17
42	3	3	4	3	13	5	5	4	4	4	22
43	3	3	3	3	12	3	2	2	2	2	11
44	4	4	4	3	15	3	3	4	4	4	18
45	4	4	3	3	14	3	3	4	3	2	15
46	4	2	3	3	12	3	3	4	3	2	15
47	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	15
48	3	3	4	4	14	3	3	3	2	4	15
49	2	2	3	3	10	3	2	2	2	2	11
50	3	2	2	3	10	2	3	3	3	2	13
51	3	3	3	3	12	2	2	3	2	3	12
52	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
53	4	4	4	4	16	3	3	2	3	3	14
54	3	2	2	3	10	4	2	2	2	2	12
55	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
56	4	3	4	4	15	4	4	4	4	3	19
57	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
58	3	2	3	3	11	3	4	4	4	3	18
59	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
60	3	3	4	3	13	3	3	3	4	4	17
61	2	3	3	3	11	4	2	2	2	3	13
62	5	4	4	5	18	5	4	5	5	5	24
63	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
64	5	5	5	5	20	5	5	4	4	5	23
65	2	2	2	2	8	1	2	2	3	3	11
66	3	2	3	3	11	4	3	3	3	4	17
67	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18
68	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
69	3	5	3	3	14	4	3	4	4	5	20
70	4	3	3	3	13	3	5	5	4	4	21
71	3	4	4	4	15	4	4	4	4	5	21
72	4	4	4	4	16	3	2	3	3	3	14

No	x31	x32	x33	x34	TX3	x41	x42	x43	x44	x45	TX4
73	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
74	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19
75	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20
76	3	3	3	3	12	2	3	2	3	2	12
77	3	4	4	3	14	4	4	4	4	5	21
78	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	3	15	5	4	4	4	4	21
80	3	4	2	2	11	3	2	3	3	3	14
81	2	2	3	3	10	3	3	3	2	3	14
82	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
83	3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	20
84	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	17
85	4	3	3	4	14	5	3	4	4	3	19
86	3	3	3	3	12	2	2	1	3	2	10
87	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
88	4	4	4	4	16	4	3	4	3	3	17
89	2	2	2	2	8	2	2	3	2	2	11
90	3	4	5	5	17	5	4	3	4	4	20
91	5	4	4	4	17	4	4	4	4	5	21
92	3	4	3	4	14	3	4	4	4	4	19
93	4	3	4	3	14	4	3	3	3	4	17
94	4	3	4	4	15	5	5	5	4	5	24
95	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
96	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20
97	3	3	4	4	14	4	3	3	3	4	17
98	3	2	3	3	11	3	3	2	4	3	15
99	4	4	4	5	17	4	4	4	4	5	21
100	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
101	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	21
102	5	4	5	4	18	5	4	5	4	4	22
103	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
104	5	4	4	4	17	4	5	5	4	5	23
105	5	5	4	5	19	5	5	4	4	5	23
106	3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	20
107	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
109	3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	20
110	4	3	4	3	14	4	3	3	3	3	16
111	4	4	4	5	17	3	3	4	4	3	17
112	4	3	4	4	15	4	3	3	3	3	16
113	3	3	3	4	13	4	5	5	5	4	23
114	5	5	5	4	19	4	5	4	5	4	22
115	4	4	4	4	16	5	5	5	4	5	24
116	4	5	4	5	18	5	4	4	4	5	22
117	3	3	3	4	13	5	5	5	5	5	25

No	x31	x32	x33	x34	TX3	x41	x42	x43	x44	x45	TX4
118	4	4	3	3	14	5	5	5	4	4	23
119	4	3	3	3	13	5	5	5	5	4	24
120	5	4	5	4	18	5	4	4	5	5	23
121	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	23
122	4	5	4	4	17	5	4	5	5	5	24
123	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
124	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
125	4	4	5	4	17	5	4	5	5	4	23
126	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19
127	5	5	5	4	19	5	5	5	4	5	24
128	5	5	5	3	18	4	4	4	5	4	21
129	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23
130	5	5	5	3	18	4	4	4	5	4	21
131	4	4	4	4	16	4	5	5	5	4	23
132	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	22
133	4	3	4	4	15	5	5	4	4	4	22
134	4	4	4	3	15	5	4	5	5	5	24
135	4	4	4	3	15	5	4	4	5	5	23
136	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
137	4	4	4	3	15	5	5	5	5	5	25
138	3	4	3	4	14	5	5	5	5	5	25
139	3	4	3	4	14	4	4	5	5	4	22
140	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	23
141	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
142	5	5	4	4	18	4	5	5	4	5	23
143	5	5	4	4	18	4	5	5	4	5	23
144	4	5	4	5	18	5	5	4	4	5	23
145	4	4	4	4	16	5	5	5	5	4	24
146	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
147	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25
148	4	4	4	4	16	3	4	4	4	5	20
149	2	2	3	3	10	4	4	4	4	4	20
150	4	4	4	4	16	4	3	3	3	4	17
151	4	4	4	4	16	4	5	4	5	5	23
152	3	3	4	3	13	3	3	4	3	3	16
153	4	4	4	4	16	4	5	4	5	5	23
154	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	20
155	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	24
156	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21
157	5	4	4	5	18	4	5	4	4	4	21
158	5	4	4	5	18	4	4	4	4	5	21
159	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	21
160	5	4	4	4	17	4	4	5	5	5	23
161	5	4	4	5	18	5	5	5	4	4	23
162	3	2	2	3	10	2	3	2	3	2	12

No	x31	x32	x33	x34	TX3	x41	x42	x43	x44	x45	TX4
163	4	5	4	5	18	5	5	5	5	4	24
164	4	4	4	4	16	5	4	4	4	5	22
165	5	4	4	5	18	5	4	4	5	5	23
166	4	5	4	5	18	4	5	5	5	5	24
167	2	3	3	3	11	3	2	2	3	2	12
168	4	4	4	4	16	4	5	4	4	5	22
169	5	5	4	4	18	4	4	4	4	5	21
170	4	4	4	5	17	5	5	5	5	5	25
171	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
172	4	5	5	4	18	4	4	4	4	5	21
173	4	5	4	4	17	5	4	4	5	5	23
174	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25
175	3	2	4	3	12	3	2	2	2	2	11
176	4	4	4	5	17	5	5	5	5	5	25
177	4	4	4	4	16	4	3	3	3	4	17
178	4	5	5	5	19	5	4	5	5	5	24
179	4	5	5	4	18	4	5	5	5	5	24
180	4	4	5	5	18	4	4	5	4	4	21
181	4	4	4	3	15	5	5	5	5	5	25
182	4	4	5	5	18	5	5	5	4	4	23
183	4	4	5	4	17	4	4	4	5	5	22
184	5	4	4	5	18	4	5	5	4	5	23
185	4	4	5	5	18	5	4	4	4	5	22
186	5	4	5	5	19	5	4	4	4	5	22
187	5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	24
188	5	5	5	5	20	4	4	5	4	5	22
189	5	5	5	5	20	4	4	4	4	5	21
190	5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	24
191	5	5	5	5	20	5	4	4	5	5	23
	3.77	3.68	3.74	3.73		3.84	3.74	3.74	3.76	3.88	

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	18
2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	46
3	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	18
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	42
5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	39
6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
7	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	17
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
9	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	40
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
11	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	19

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
12	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	19
13	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	18
14	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	20
15	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	20
16	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	18
17	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	20
18	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	28
19	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	16
20	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	22
21	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
22	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	31
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	22
25	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	23
26	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	20
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	23
28	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	43
29	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	23
30	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	3	28
31	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	23
32	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	55
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	23
34	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	23
35	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	52
36	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	31
37	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	23
38	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	23
39	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	29
40	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	31
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
42	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	55
43	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	23
44	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	39
45	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	29
46	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	29
47	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	32
48	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	41
49	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	33
50	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	33
51	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	31
52	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	53
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
54	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	4	3	33
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	37

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
57	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	43
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	37
59	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	44
60	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
61	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	18
62	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	3	4	41
63	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	53
64	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	54
65	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	17
66	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	40
67	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	42
68	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	42
69	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
70	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	43
71	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	43
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
73	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	43
74	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	44
75	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	44
76	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	26
77	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	45
78	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	45
79	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	45
80	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	4	34
81	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
82	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	43
83	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	42
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
85	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	46
86	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	21
87	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	46
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
89	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	17
90	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46
91	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	47
92	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
94	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
98	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	30
99	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	48
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
106	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
107	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	48
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
110	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
111	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
112	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
114	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
115	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
116	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	49
117	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
118	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
119	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
120	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
121	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	53
122	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
123	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
124	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
125	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
126	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
127	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
128	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
129	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
130	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
131	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
132	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	50
133	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51
134	5	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	4	51
135	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	51
136	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	45
137	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	51
138	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
139	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
140	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	53
141	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	51
142	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
143	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
144	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
145	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	55
146	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	52

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
147	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	52
148	5	5	5	1	4	5	4	5	5	5	4	4	52
149	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
151	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	52
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
153	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	52
154	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	51
155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
156	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	52
157	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	53
158	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	53
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
160	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	53
161	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	53
162	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	17
163	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	49
164	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	52
165	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	32
166	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	53
167	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	30
168	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	53
169	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	53
170	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	53
171	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	40
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
173	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
174	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	53
175	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	20
176	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	53
177	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	54
178	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	52
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
180	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
181	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	54
182	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	54
183	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	26
184	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	54
185	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	54
186	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	54
187	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55
188	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	56
189	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	56
190	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	57
191	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58

No	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y10	y111	y112	TY1
	3.65	3.63	3.63	3.45	3.57	3.56	3.49	3.46	3.48	3.50	3.45	3.48	

No	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	TY2
1	1	2	2	1	1	2	2	11
2	4	4	3	4	3	4	4	26
3	2	2	3	2	2	2	2	15
4	4	4	3	4	4	3	4	26
5	4	4	3	3	3	3	4	24
6	3	4	4	4	4	4	4	27
7	1	1	1	2	2	2	2	11
8	2	2	1	1	2	2	2	12
9	4	4	4	3	4	3	3	25
10	5	4	3	3	4	4	4	27
11	2	2	2	2	2	1	2	13
12	2	2	2	2	1	2	2	13
13	2	2	2	2	3	2	2	15
14	2	2	2	2	2	2	2	14
15	2	2	2	2	2	2	2	14
16	2	2	2	2	2	2	3	15
17	2	2	2	2	2	2	2	14
18	2	3	2	2	2	2	2	15
19	4	4	3	4	4	3	3	25
20	3	2	2	2	2	2	2	15
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	2	3	3	3	3	2	2	18
23	4	4	5	4	4	3	4	28
24	2	2	2	2	2	3	2	15
25	2	3	3	2	2	2	2	16
26	3	2	2	2	2	2	2	15
27	2	2	3	2	2	3	3	17
28	4	3	3	4	4	4	4	26
29	3	2	3	2	2	2	3	17
30	3	2	2	3	2	3	2	17
31	2	2	3	2	2	2	4	17
32	4	5	5	5	4	4	4	31
33	2	3	3	3	2	2	2	17
34	2	3	2	2	2	3	3	17
35	4	4	4	4	4	4	5	29
36	2	4	3	3	4	3	4	23
37	2	2	3	3	3	3	3	19
38	2	2	3	3	3	3	3	19
39	3	3	3	3	2	2	3	19
40	4	3	2	2	2	2	3	18
41	3	4	4	4	4	4	4	27

No	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	TY2
42	4	5	4	5	4	5	4	31
43	2	3	3	2	2	3	2	17
44	4	4	3	4	3	3	4	25
45	4	3	2	2	2	2	2	17
46	3	3	2	2	3	2	2	17
47	3	3	3	3	2	2	3	19
48	4	4	3	4	3	4	4	26
49	3	3	2	2	2	2	2	16
50	3	4	4	3	3	3	4	24
51	5	3	4	3	3	3	3	24
52	4	5	5	4	4	5	5	32
53	4	4	3	4	4	4	4	27
54	3	2	2	3	3	3	2	18
55	3	3	3	4	3	3	4	23
56	3	4	4	3	3	3	3	23
57	4	4	4	4	4	3	3	26
58	3	4	3	3	3	4	4	24
59	5	4	3	3	3	4	4	26
60	3	4	3	3	4	4	3	24
61	2	2	3	2	2	2	2	15
62	4	3	4	4	3	3	3	24
63	5	5	5	5	4	5	4	33
64	5	4	4	5	4	5	4	31
65	1	2	1	1	2	2	2	11
66	5	3	4	4	3	4	3	26
67	4	3	4	4	3	3	3	24
68	3	4	4	3	3	4	4	25
69	3	4	4	3	3	4	4	25
70	5	4	3	4	3	3	3	25
71	5	4	4	3	3	3	3	25
72	3	4	4	4	4	4	4	27
73	4	4	3	3	4	4	3	25
74	4	3	4	4	4	3	3	25
75	3	4	4	4	3	4	4	26
76	3	2	2	2	2	3	3	17
77	3	4	4	4	4	3	4	26
78	4	4	4	3	4	3	4	26
79	4	4	4	3	4	4	3	26
80	4	3	3	4	3	3	4	24
81	4	3	4	3	4	4	4	26
82	4	4	3	4	4	4	3	26
83	4	4	3	3	4	4	4	26
84	4	4	4	3	4	4	4	27
85	4	4	4	3	4	4	3	26
86	2	2	2	2	3	2	3	16

No	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	TY2
87	3	4	4	3	4	4	4	26
88	4	4	4	3	4	4	4	27
89	2	2	2	1	2	2	2	13
90	4	3	4	4	4	3	4	26
91	4	3	4	4	4	3	4	26
92	3	3	3	3	3	3	3	21
93	3	4	3	4	4	5	4	27
94	4	4	4	3	4	4	4	27
95	4	4	4	4	3	4	4	27
96	4	4	3	4	4	4	4	27
97	3	4	4	4	4	4	4	27
98	2	3	2	2	2	3	3	17
99	4	4	3	4	4	4	4	27
100	4	3	4	4	4	4	4	27
101	4	4	4	4	3	4	4	27
102	5	4	4	3	4	3	4	27
103	4	4	4	4	3	4	4	27
104	4	4	3	4	4	4	4	27
105	4	4	4	3	4	4	4	27
106	4	4	4	4	4	3	4	27
107	5	4	4	4	3	3	4	27
108	4	4	4	4	3	4	4	27
109	4	4	4	4	3	4	4	27
110	4	3	4	4	4	4	4	27
111	4	4	4	3	4	4	4	27
112	5	4	4	4	3	4	3	27
113	4	4	4	4	3	4	4	27
114	4	4	4	4	3	4	4	27
115	5	4	4	3	4	4	3	27
116	4	4	4	4	4	4	4	28
117	4	4	4	4	3	4	4	27
118	5	4	4	3	3	4	4	27
119	4	4	4	4	4	4	4	28
120	4	4	4	4	4	4	4	28
121	4	4	4	4	4	5	4	29
122	4	4	4	4	4	4	4	28
123	4	3	4	4	4	4	5	28
124	4	4	4	4	4	4	4	28
125	4	4	4	4	4	4	4	28
126	4	4	4	4	4	4	4	28
127	4	4	4	4	4	4	4	28
128	4	4	4	4	4	4	5	29
129	4	4	4	4	4	4	4	28
130	5	4	4	4	4	4	4	29
131	4	4	4	4	4	4	4	28

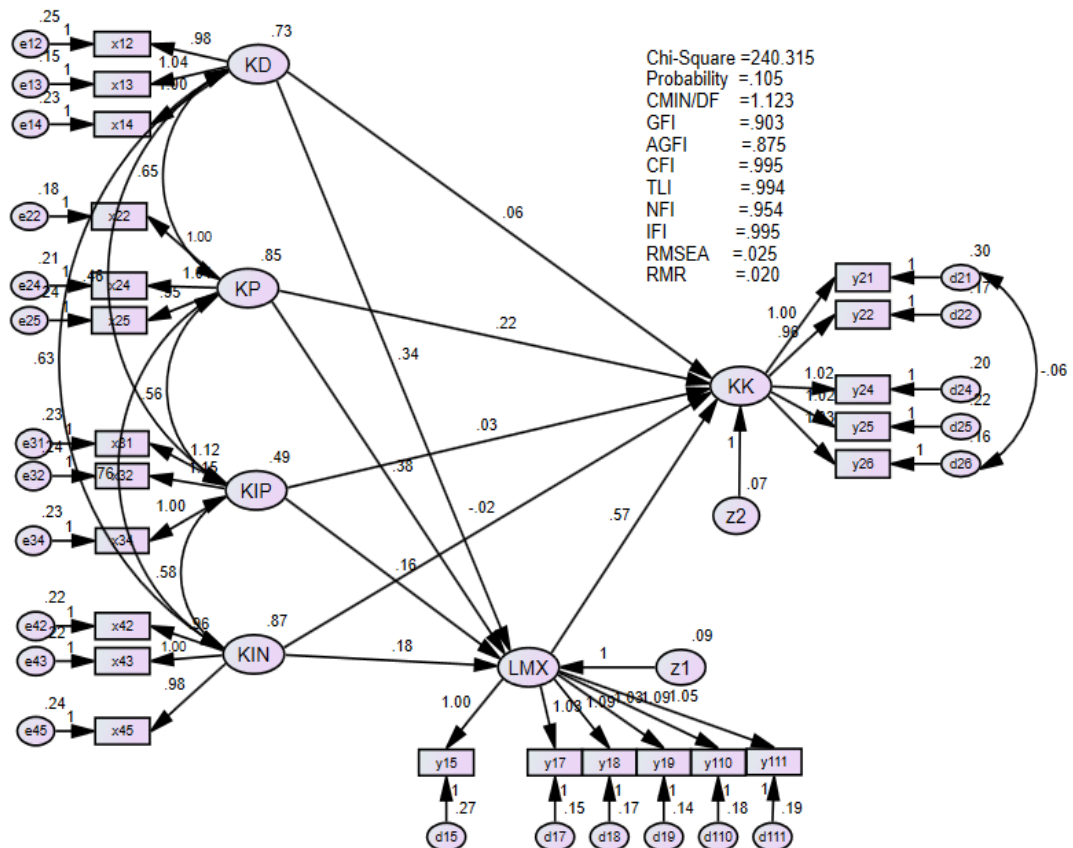
No	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	TY2
132	4	4	4	4	4	4	4	28
133	4	5	4	4	4	4	4	29
134	4	5	4	4	4	4	4	29
135	4	5	4	4	4	4	4	29
136	4	4	3	4	3	4	4	26
137	4	4	4	4	4	5	4	29
138	4	4	4	4	4	5	4	29
139	5	4	4	4	4	4	4	29
140	4	4	5	4	5	4	4	30
141	4	4	5	4	4	5	5	31
142	4	4	5	4	4	4	4	29
143	4	4	4	4	4	4	5	29
144	4	4	4	4	4	4	4	28
145	5	4	5	4	5	5	4	32
146	4	4	4	4	5	4	4	29
147	4	4	5	5	4	4	4	30
148	4	4	4	4	5	5	4	30
149	4	4	5	4	4	4	4	29
150	4	4	4	4	3	4	4	27
151	5	5	4	4	4	4	4	30
152	4	4	3	4	4	4	4	27
153	5	5	4	4	4	4	4	30
154	4	4	4	4	4	4	5	29
155	4	4	4	4	3	4	4	27
156	4	4	5	4	5	5	5	32
157	5	4	4	4	4	5	4	30
158	5	4	4	4	4	4	5	30
159	4	4	4	3	4	4	4	27
160	5	4	4	4	4	4	5	30
161	5	5	4	4	4	4	4	30
162	4	3	4	4	4	4	3	26
163	4	4	4	4	4	4	4	28
164	5	5	5	4	5	4	4	32
165	4	5	4	5	5	4	4	31
166	3	5	4	4	5	5	5	31
167	3	2	3	2	2	2	3	17
168	5	4	5	4	5	4	4	31
169	5	4	5	4	5	4	4	31
170	5	4	4	4	5	4	5	31
171	4	4	3	4	4	3	4	26
172	4	4	4	3	4	4	4	27
173	4	4	4	4	4	4	5	29
174	4	5	5	5	4	4	4	31
175	2	3	2	2	2	2	3	16
176	5	4	5	4	5	4	4	31

No	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	TY2
177	4	4	4	5	4	5	5	31
178	4	4	5	4	4	4	4	29
179	4	4	4	4	3	4	4	27
180	4	4	4	4	4	4	5	29
181	4	4	4	4	5	5	5	31
182	4	4	4	5	5	5	5	32
183	3	3	3	3	3	3	3	21
184	4	4	5	5	5	4	5	32
185	4	5	5	5	5	5	4	33
186	2	2	2	2	2	3	2	15
187	5	5	5	5	5	5	5	35
188	5	5	5	5	5	5	5	35
189	5	5	5	5	5	5	5	35
190	5	5	5	5	5	5	5	35
191	5	5	5	5	5	5	5	35
	3.69	3.64	3.60	3.50	3.51	3.59	3.65	

LAMPIRAN 3

HASIL UJI CFA

1. Full Model

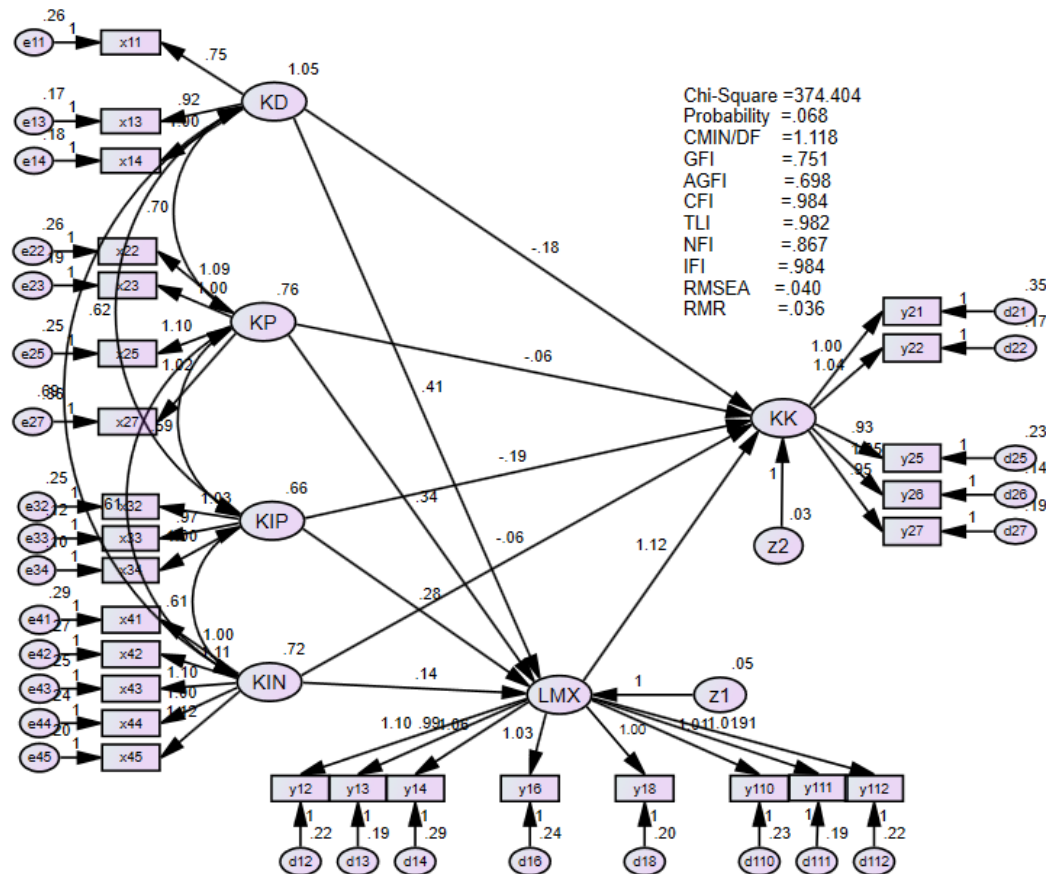


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x12 <--- KD	.859
x13 <--- KD	.918
x14 <--- KD	.873
x22 <--- KP	.906
x24 <--- KP	.897
x25 <--- KP	.875
x31 <--- KIP	.851
x32 <--- KIP	.852
x34 <--- KIP	.826

	Estimate
x42 <--- KIN	.886
x43 <--- KIN	.894
x45 <--- KIN	.883
y15 <--- LMX	.867
y17 <--- LMX	.925
y18 <--- LMX	.924
y19 <--- LMX	.928
y110 <--- LMX	.921
y111 <--- LMX	.909
y21 <--- KK	.822
y22 <--- KK	.878
y24 <--- KK	.875
y25 <--- KK	.865
y26 <--- KK	.896

2. Full Model Laki-Laki

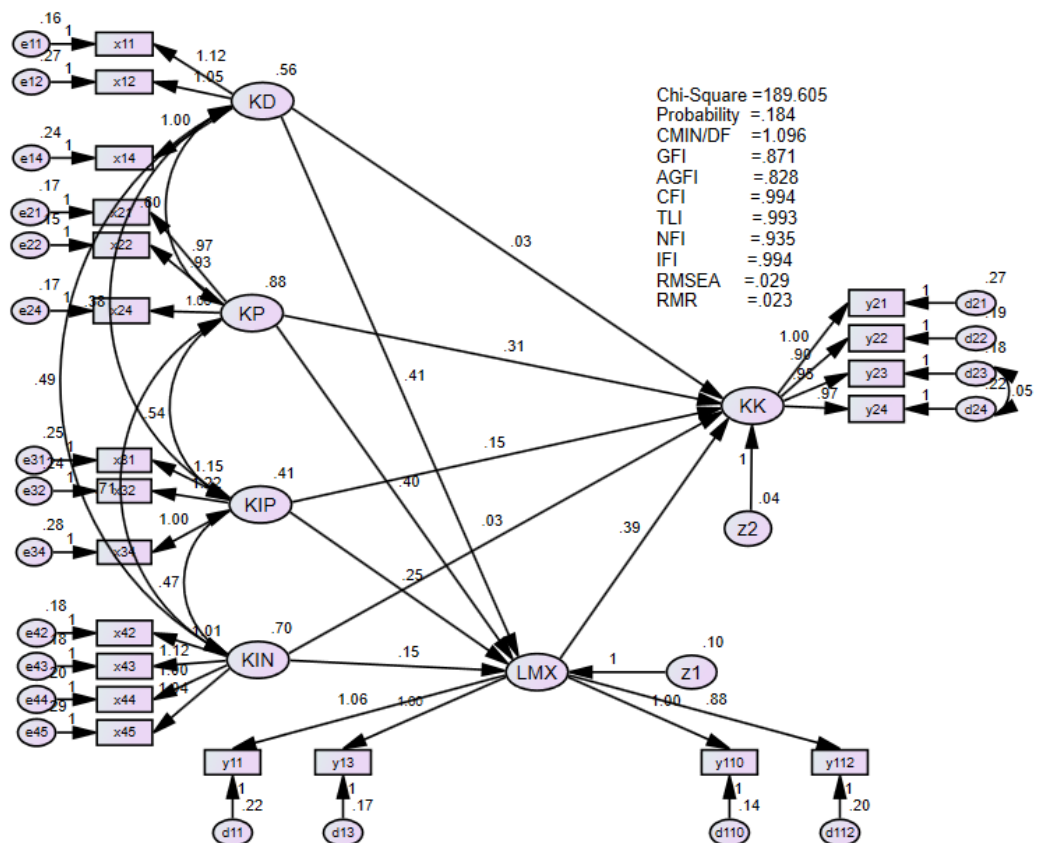


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- KD	.835
x13 <--- KD	.916
x14 <--- KD	.924
x22 <--- KP	.882
x23 <--- KP	.893
x25 <--- KP	.885
x27 <--- KP	.829
x32 <--- KIP	.857
x33 <--- KIP	.914
x34 <--- KIP	.929
x41 <--- KIN	.841
x42 <--- KIN	.877
x43 <--- KIN	.881

	Estimate
x44 <--- KIN	.867
x45 <--- KIN	.906
y12 <--- LMX	.922
y13 <--- LMX	.915
y14 <--- LMX	.894
y16 <--- LMX	.904
y18 <--- LMX	.915
y110 <--- LMX	.905
y111 <--- LMX	.921
y112 <--- LMX	.888
y21 <--- KK	.784
y22 <--- KK	.883
y25 <--- KK	.828
y26 <--- KK	.907
y27 <--- KK	.856

3. Full Model Wanita



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- KD	.900
x12 <--- KD	.836
x14 <--- KD	.839
x21 <--- KP	.913
x22 <--- KP	.914
x24 <--- KP	.916
x31 <--- KIP	.826
x32 <--- KIP	.845
x34 <--- KIP	.770
x42 <--- KIN	.894
x43 <--- KIN	.912
x44 <--- KIN	.879
x45 <--- KIN	.851
y11 <--- LMX	.912
y13 <--- LMX	.920
y110 <--- LMX	.930
y112 <--- LMX	.885
y21 <--- KK	.844
y22 <--- KK	.861
y23 <--- KK	.877
y24 <--- KK	.863

LAMPIRAN 4

HASIL UJI RELIABILITAS

1. Full Model

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x12 <--- KD	.859
x13 <--- KD	.918
x14 <--- KD	.873
x22 <--- KP	.906
x24 <--- KP	.897
x25 <--- KP	.875
x31 <--- KIP	.851
x32 <--- KIP	.852
x34 <--- KIP	.826
x42 <--- KIN	.886
x43 <--- KIN	.894
x45 <--- KIN	.883
y15 <--- LMX	.867
y17 <--- LMX	.925
y18 <--- LMX	.924
y19 <--- LMX	.928
y110 <--- LMX	.921
y111 <--- LMX	.909
y21 <--- KK	.822
y22 <--- KK	.878
y24 <--- KK	.875
y25 <--- KK	.865
y26 <--- KK	.896

Contruct Reliability, Variance Extracted dan Average Variance Extracted

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0.9144	0.8013	0.8951	Reliabel
KP	0.9217	0.8147	0.9026	Reliabel
KIP	0.8806	0.7446	0.8629	Reliabel
KIN	0.9177	0.8072	0.8984	Reliabel
LMX	0.9676	0.8451	0.9193	Reliabel
KK	0.9383	0.7781	0.8821	Reliabel

2. Full Model Laki-laki

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- KD	.835
x13 <--- KD	.916
x14 <--- KD	.924
x22 <--- KP	.882
x23 <--- KP	.893
x25 <--- KP	.885
x27 <--- KP	.829
x32 <--- KIP	.857
x33 <--- KIP	.914
x34 <--- KIP	.929
x41 <--- KIN	.841
x42 <--- KIN	.877
x43 <--- KIN	.881
x44 <--- KIN	.867
x45 <--- KIN	.906
y12 <--- LMX	.922
y13 <--- LMX	.915
y14 <--- LMX	.894
y16 <--- LMX	.904
y18 <--- LMX	.915
y110 <--- LMX	.905
y111 <--- LMX	.921

	Estimate
y112 <--- LMX	.888
y21 <--- KK	.784
y22 <--- KK	.883
y25 <--- KK	.828
y26 <--- KK	.907
y27 <--- KK	.856

Construct Reliability, Variance Extracted dan Average Variance Extracted

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0.9215	0.8143	0.9024	Reliabel
KP	0.9273	0.7853	0.8861	Reliabel
KIP	0.9278	0.8264	0.9091	Reliabel
KIN	0.9421	0.7882	0.8878	Reliabel
LMX	0.9741	0.8381	0.9155	Reliabel
KK	0.9300	0.7573	0.8702	Reliabel

3. Full Model Wanita

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- KD	.900
x12 <--- KD	.836
x14 <--- KD	.839
x21 <--- KP	.913
x22 <--- KP	.914
x24 <--- KP	.916
x31 <--- KIP	.826
x32 <--- KIP	.845
x34 <--- KIP	.770
x42 <--- KIN	.894
x43 <--- KIN	.912
x44 <--- KIN	.879
x45 <--- KIN	.851

	Estimate
y11 <--- LMX	.912
y13 <--- LMX	.920
y110 <--- LMX	.930
y112 <--- LMX	.885
y21 <--- KK	.844
y22 <--- KK	.861
y23 <--- KK	.877
y24 <--- KK	.863

Construct Reliability, Variance Extracted dan Average Variance Extracted

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0.8939	0.7659	0.8751	Reliabel
KP	0.9386	0.8479	0.9208	Reliabel
KIP	0.8550	0.7072	0.8409	Reliabel
KIN	0.9348	0.8021	0.8956	Reliabel
LMX	0.9518	0.8441	0.9187	Reliabel
KK	0.9200	0.7694	0.8772	Reliabel

LAMPIRAN 5

HASIL UJI OUTLIERS

1. Full Model

$$=CHIINV(0.001,23) = 49.728$$

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	62.420	.000	.003
19	60.605	.000	.000
186	54.642	.000	.000
162	53.182	.000	.000
36	48.038	.002	.000
165	46.136	.003	.000
9	43.714	.006	.000
54	43.446	.006	.000
183	39.396	.018	.008
22	38.261	.024	.017
66	37.859	.026	.013
40	35.536	.046	.171
86	35.303	.049	.139
69	35.069	.051	.114
134	34.478	.059	.153
90	34.216	.062	.139
49	34.068	.064	.109
30	33.832	.068	.097
42	33.724	.069	.072
27	33.656	.070	.049
45	33.602	.071	.032
92	33.207	.078	.041
70	32.896	.083	.046
2	32.865	.083	.029
62	32.273	.095	.061
51	32.052	.099	.060
64	31.513	.111	.111

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
163	31.373	.114	.098
121	31.367	.114	.067
1	30.929	.125	.108
85	30.876	.126	.083
46	30.806	.128	.065
166	30.689	.131	.057
175	30.573	.134	.049
81	30.470	.136	.041
98	30.249	.142	.047
39	30.189	.144	.036
167	29.974	.150	.041
140	29.911	.152	.032
44	29.082	.178	.146
80	29.020	.180	.123
29	28.915	.183	.113
13	28.577	.195	.166
177	28.380	.202	.184
5	28.108	.212	.233
184	27.856	.221	.283
182	27.723	.226	.284
149	27.696	.228	.240
47	27.457	.237	.288
11	27.348	.241	.280
48	27.186	.248	.298
32	27.130	.250	.268
34	26.914	.260	.312
145	26.726	.268	.347
26	26.497	.278	.406
157	26.474	.279	.357
65	26.136	.294	.480
68	26.106	.296	.434
89	25.997	.301	.433
91	25.720	.314	.528
20	25.437	.328	.628
58	25.392	.330	.594
24	25.273	.336	.602
102	25.173	.341	.600

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
18	25.075	.346	.597
168	25.058	.347	.548
37	25.053	.348	.490
185	24.998	.350	.462
118	24.898	.356	.462
71	24.879	.357	.413
107	24.581	.372	.533
181	24.458	.379	.548
8	24.431	.380	.505
188	24.405	.382	.462
77	24.296	.388	.470
148	24.171	.394	.488
114	24.150	.396	.442
7	24.085	.399	.424
146	23.925	.408	.465
28	23.911	.409	.415
161	23.784	.416	.436
74	23.714	.420	.422
135	23.574	.428	.451
21	23.427	.436	.487
60	23.381	.439	.458
3	23.331	.442	.432
33	22.988	.461	.593
110	22.925	.465	.576
154	22.628	.483	.703
93	22.201	.508	.863
115	22.158	.511	.846
117	21.849	.529	.918
137	21.755	.535	.920
16	21.709	.538	.910
76	21.589	.545	.919
72	21.489	.551	.922
4	21.480	.552	.902
189	21.479	.552	.875
138	21.356	.559	.888
50	21.199	.569	.909

2. Full Model Laki-laki

$$=CHIINV(0.001,28) = 56.892$$

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
32	60.312	.000	.027
17	44.296	.026	.568
13	43.403	.032	.411
38	41.903	.044	.406
63	41.116	.052	.336
25	41.051	.053	.191
20	39.818	.069	.234
48	39.286	.076	.193
35	39.282	.076	.104
11	38.681	.086	.096
24	38.618	.087	.051
34	37.767	.103	.069
10	37.590	.106	.043
62	37.391	.110	.028
46	37.084	.117	.021
22	36.766	.124	.016
70	36.734	.125	.008
42	35.377	.159	.035
18	34.105	.197	.117
12	32.865	.241	.293
1	32.567	.252	.281
2	32.013	.274	.341
55	31.982	.275	.260
65	31.248	.306	.379
31	30.968	.319	.372
23	30.802	.326	.331
54	30.235	.352	.418
6	29.833	.371	.457
26	29.709	.377	.405
14	29.691	.378	.321
53	29.618	.382	.261
7	29.291	.398	.277

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
3	29.096	.408	.256
73	28.434	.442	.382
37	27.802	.475	.515
15	27.614	.485	.491
9	27.557	.488	.419
68	27.535	.489	.338
19	27.013	.518	.434
60	26.757	.532	.436
39	26.746	.532	.350
44	25.830	.582	.597
58	25.694	.590	.556
5	25.527	.599	.525
33	24.869	.635	.677
47	24.813	.638	.607
64	24.793	.639	.519
16	24.758	.641	.436
67	24.174	.672	.563
4	23.310	.717	.775
36	23.241	.721	.715
69	23.035	.731	.696
71	22.655	.750	.734
52	22.493	.758	.698
72	20.923	.829	.963
27	20.766	.835	.952
57	20.709	.837	.924
59	19.714	.875	.983
8	19.703	.875	.965
29	19.681	.876	.936
51	19.471	.883	.920
66	17.911	.928	.994
56	17.779	.932	.989
49	17.147	.946	.994
28	16.741	.954	.993
45	16.516	.958	.988
30	16.486	.958	.967
43	16.125	.964	.952
40	14.700	.981	.988

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
21	14.133	.986	.982
50	14.091	.987	.924
41	8.648	1.000	1.000
61	7.606	1.000	.997

3. Full Model Wanita

$$=CHIINV(0.001,21) = 46.797$$

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
113	54.287	.000	.011
101	47.399	.001	.004
34	40.154	.007	.053
43	36.855	.017	.153
21	35.119	.027	.223
110	34.580	.031	.167
17	33.411	.042	.226
2	31.936	.059	.403
109	31.103	.072	.478
24	30.674	.079	.461
35	30.662	.079	.336
68	29.706	.098	.492
46	29.644	.099	.391
30	29.414	.104	.348
111	28.837	.118	.421
12	28.599	.124	.391
22	28.386	.130	.358
16	28.252	.133	.305
13	28.127	.137	.255
1	28.045	.139	.201
107	27.735	.148	.211
15	27.711	.149	.152
47	27.431	.157	.157
115	26.514	.188	.365
31	26.427	.191	.313

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
19	25.976	.207	.399
84	25.915	.210	.339
44	25.758	.216	.319
58	25.680	.219	.272
20	25.617	.221	.225
25	25.086	.243	.346
93	24.991	.248	.308
102	24.795	.256	.311
103	24.367	.276	.414
10	24.233	.282	.395
11	24.229	.282	.321
85	24.163	.285	.278
48	23.995	.293	.276
26	23.975	.294	.221
36	23.564	.315	.316
28	23.539	.316	.260
69	23.348	.326	.271
99	23.191	.334	.270
100	22.906	.349	.325
41	22.902	.349	.261
81	22.520	.370	.361
64	22.329	.381	.381
112	22.315	.382	.317
104	22.177	.389	.313
9	22.141	.391	.265
14	22.132	.392	.211
59	22.129	.392	.162
79	22.019	.398	.151
97	21.664	.419	.224
50	21.645	.420	.179
23	21.478	.430	.188
116	21.327	.439	.192
80	21.312	.440	.151
67	21.142	.450	.160
7	20.993	.459	.164
3	20.809	.471	.180
53	20.457	.493	.267

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	19.520	.552	.687
42	19.432	.557	.665
49	19.421	.558	.601
108	18.930	.590	.778
72	18.921	.590	.723
92	18.899	.592	.669
56	18.590	.611	.756
29	18.362	.626	.798
66	18.353	.627	.745
71	18.197	.636	.756
55	18.072	.644	.754
38	17.856	.658	.791
88	17.852	.658	.734
33	17.711	.667	.738
65	17.697	.668	.679
73	17.578	.676	.671
105	17.492	.681	.646
95	17.467	.682	.585
96	17.467	.682	.507
90	17.327	.691	.509
83	17.136	.703	.540
5	17.067	.707	.500
118	17.048	.708	.430
6	16.939	.715	.413
114	16.926	.716	.342
106	16.841	.721	.311
77	16.646	.732	.337
70	16.460	.743	.358
98	16.415	.746	.304
32	16.359	.749	.258
18	16.128	.762	.297
87	15.412	.802	.609
74	15.332	.806	.564
78	15.031	.821	.642
91	14.190	.861	.911
8	13.883	.875	.938
40	13.740	.881	.932

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	13.059	.907	.987

LAMPIRAN 6

HASIL NORMALITAS DATA

1. Full Model

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y26	1.000	5.000	-.507	-2.858	-.454	-1.282
y111	1.000	5.000	-.801	-4.517	-.143	-.404
y110	1.000	5.000	-.873	-4.926	-.137	-.386
y19	1.000	5.000	-1.010	-5.700	.147	.414
y18	1.000	5.000	-.792	-4.467	-.168	-.473
y17	1.000	5.000	-.933	-5.267	.172	.484
x45	1.000	5.000	-.598	-3.374	-.695	-1.960
x42	2.000	5.000	-.358	-2.017	-.952	-2.684
x43	1.000	5.000	-.576	-3.248	-.533	-1.502
y25	1.000	5.000	-.443	-2.497	-.542	-1.530
y24	1.000	5.000	-.665	-3.752	-.173	-.488
y22	1.000	5.000	-.736	-4.152	-.036	-.102
y21	1.000	5.000	-.710	-4.006	-.097	-.273
y15	1.000	5.000	-.756	-4.265	-.185	-.521
x31	1.000	5.000	-.431	-2.431	-.417	-1.176
x32	1.000	5.000	-.437	-2.467	-.528	-1.488
x34	2.000	5.000	-.234	-1.323	-.550	-1.552
x25	1.000	5.000	-.825	-4.657	.057	.160
x24	1.000	5.000	-.746	-4.207	-.257	-.726
x22	1.000	5.000	-.749	-4.227	.001	.004
x12	1.000	5.000	-.516	-2.909	-.562	-1.586
x13	1.000	5.000	-.667	-3.764	-.189	-.532
x14	1.000	5.000	-.545	-3.072	-.546	-1.540
Multivariate					48.906	9.966

2. Full Model Laki-laki

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y112	1.000	5.000	-.805	-3.569	-.110	-.243
y110	1.000	5.000	-1.164	-5.163	.610	1.352
x45	1.000	5.000	-.762	-3.380	-.339	-.751
x42	2.000	5.000	-.471	-2.087	-.681	-1.510
x43	1.000	5.000	-.692	-3.069	-.425	-.942
x44	1.000	5.000	-.713	-3.161	-.069	-.154
y24	1.000	5.000	-.583	-2.586	-.233	-.516
y23	1.000	5.000	-.743	-3.297	.050	.110
y22	2.000	5.000	-.617	-2.735	-.244	-.541
y21	1.000	5.000	-.577	-2.558	-.361	-.801
y11	1.000	5.000	-.691	-3.066	-.600	-1.331
y13	1.000	5.000	-.680	-3.016	-.452	-1.002
x31	2.000	5.000	-.368	-1.634	-.593	-1.315
x32	1.000	5.000	-.575	-2.549	-.252	-.558
x34	2.000	5.000	-.156	-.690	-.608	-1.348
x24	1.000	5.000	-.703	-3.116	-.458	-1.015
x21	1.000	5.000	-.896	-3.975	.029	.064
x22	1.000	5.000	-.744	-3.300	-.063	-.139
x11	1.000	5.000	-.839	-3.722	.699	1.549
x12	1.000	5.000	-.571	-2.532	-.242	-.537
x14	2.000	5.000	-.579	-2.566	-.304	-.675
Multivariate					30.606	5.348

3. Full Model Wanita

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y27	2.000	5.000	-.673	-2.349	-.175	-.306
y26	2.000	5.000	-.495	-1.725	-.571	-.995
y112	1.000	5.000	-.592	-2.064	-.281	-.489
y111	1.000	5.000	-.825	-2.878	-.260	-.454
y110	1.000	5.000	-.475	-1.658	-.847	-1.478
y18	1.000	5.000	-.830	-2.895	-.308	-.537

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y16	1.000	5.000	-.889	-3.103	-.253	-.441
x45	2.000	5.000	-.359	-1.250	-1.062	-1.853
x27	1.000	5.000	-.533	-1.860	-.596	-1.039
x41	1.000	5.000	-.467	-1.629	-.506	-.882
x42	2.000	5.000	-.122	-.426	-1.243	-2.168
x43	1.000	5.000	-.406	-1.415	-.598	-1.043
x44	2.000	5.000	-.124	-.431	-.983	-1.715
y25	2.000	5.000	-.589	-2.056	-.624	-1.089
y22	1.000	5.000	-.900	-3.140	.177	.309
y21	1.000	5.000	-.937	-3.268	.231	.403
y12	1.000	5.000	-.780	-2.720	-.479	-.836
y13	1.000	5.000	-.647	-2.257	-.461	-.803
y14	1.000	5.000	-.638	-2.227	-.592	-1.032
x32	2.000	5.000	-.256	-.892	-.925	-1.614
x33	2.000	5.000	-.455	-1.585	-.361	-.629
x34	2.000	5.000	-.329	-1.147	-.537	-.936
x25	1.000	5.000	-.730	-2.546	-.245	-.427
x22	1.000	5.000	-.690	-2.405	-.147	-.256
x23	1.000	5.000	-.466	-1.627	-.472	-.824
x11	2.000	5.000	-.386	-1.345	-.742	-1.293
x13	1.000	5.000	-.591	-2.060	-.475	-.828
x14	1.000	5.000	-.441	-1.538	-.938	-1.636
Multivariate					52.714	5.494

LAMPIRAN 7

HASIL UJI MUTIKOLIENIRITAS

1. Full Model

<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KD <--> KP	.823
KP <--> KIP	.865
KIP <--> KIN	.888
KD <--> KIP	.773
KD <--> KIN	.785
KP <--> KIN	.884

2. Full Model Laki-laki

<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KD <--> KP	.789
KP <--> KIP	.838
KIP <--> KIN	.886
KD <--> KIP	.744
KD <--> KIN	.791
KP <--> KIN	.826

3. Full Model Wanita

<i>Determinant of sample covariance matrix</i>	.000

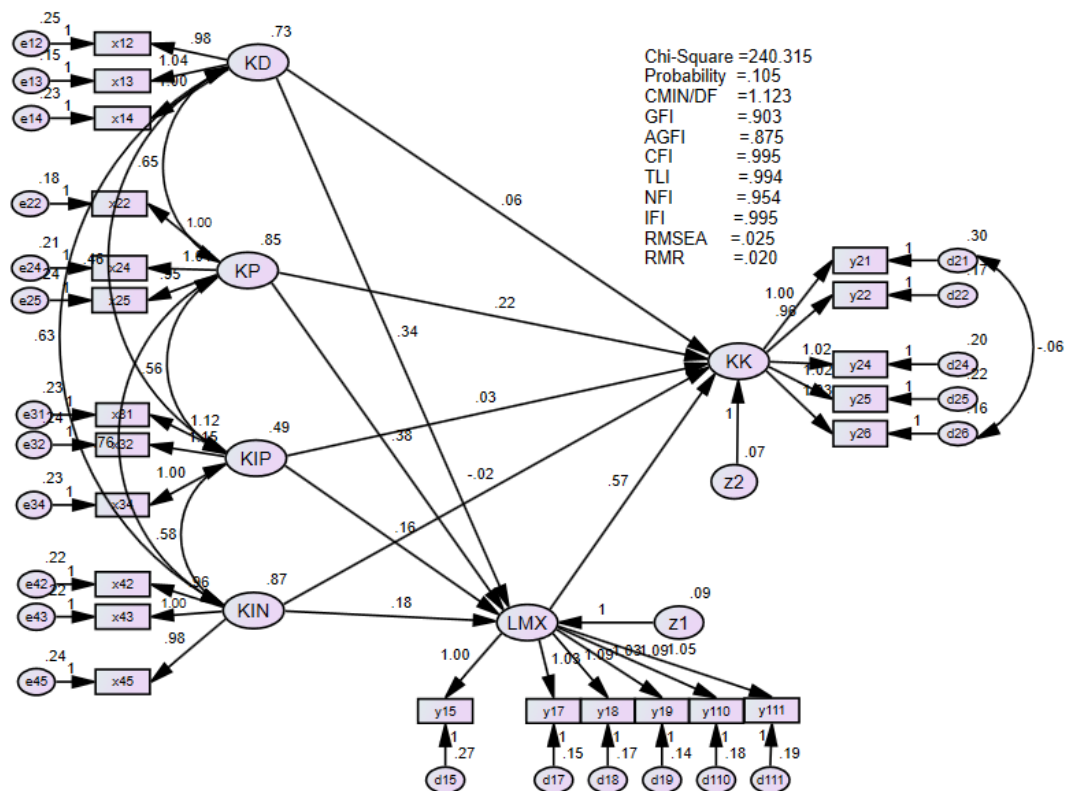
Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KD <--> KP	.863
KP <--> KIP	.897
KIP <--> KIN	.884
KD <--> KIP	.789
KD <--> KIN	.785
KP <--> KIN	.906

LAMPIRAN 8

HASIL UJI GOODNESS OF FIT

1. Full Model



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	62	240.315	214	.105	1.123
Saturated model	276	.000	0		
Independence model	23	5273.241	253	.000	20.843

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.020	.903	.875	.700
Saturated model	.000	1.000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	.658	.085	.002	.078

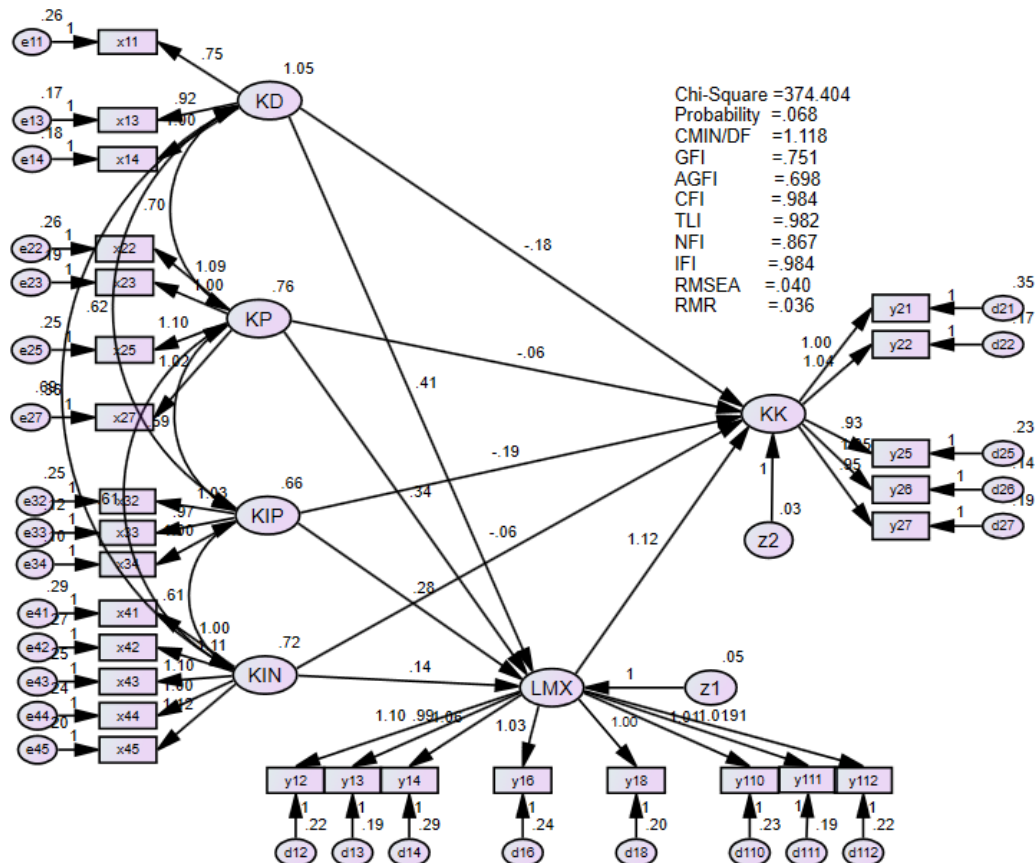
Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.954	.946	.995	.994	.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.041	.997
Independence model	.323	.316	.331	.000

2. Full Model Laki-laki



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	374.404	335	.068	1.118
Saturated model	406	.000	0		
Independence model	28	2816.572	378	.000	7.451

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.036	.751	.698	.620
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.720	.070	.001	.065

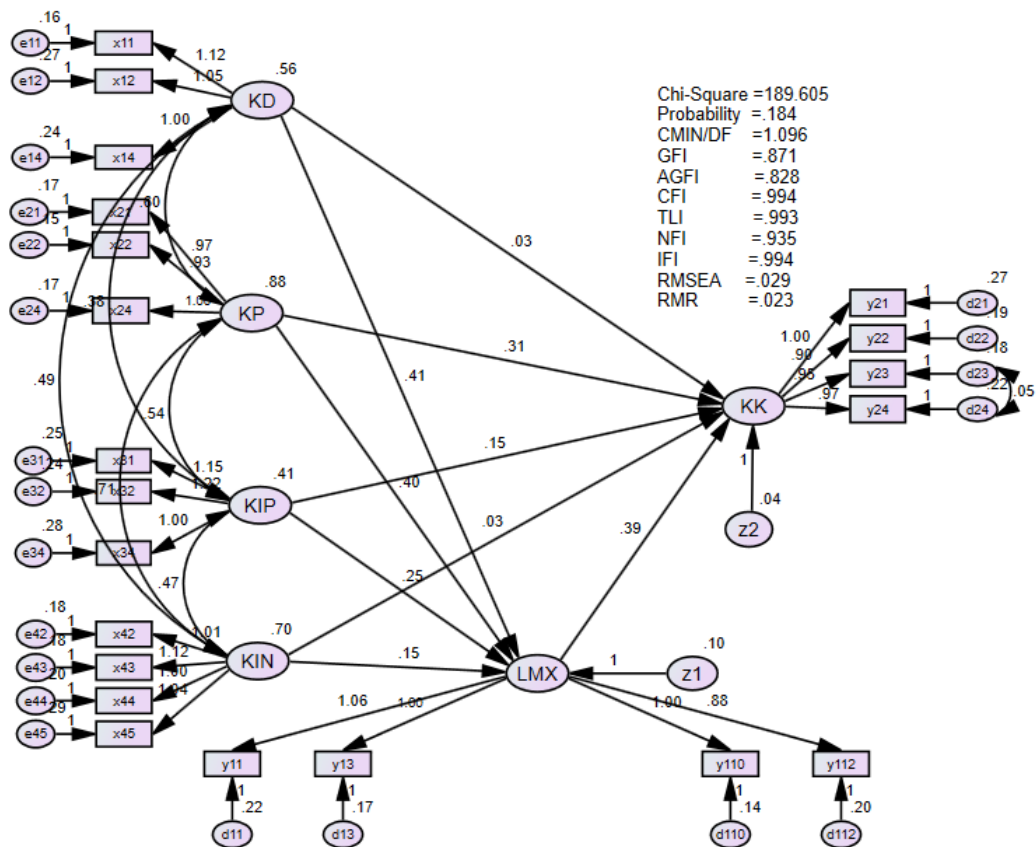
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.867	.850	.984	.982	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.040	.000	.061	.752
Independence model	.299	.289	.310	.000

3. Full Model Wanita



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	189.605	173	.184	1.096
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	2927.643	210	.000	13.941

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.023	.871	.828	.652
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.618	.094	.003	.085

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.935	.921	.994	.993	.994
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.029	.000	.052	.933
Independence model	.333	.322	.343	.000

LAMPIRAN 9

HASIL UJI HIPOTESIS

1. Full Model

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMX <--- KD	.337	.071	4.731	***	par_9
LMX <--- KP	.376	.101	3.729	***	par_10
LMX <--- KIP	.159	.128	1.241	.215	par_15
LMX <--- KIN	.181	.102	1.777	.076	par_18
KK <--- KP	.217	.099	2.197	.028	par_11
KK <--- KIP	.028	.116	.241	.809	par_12
KK <--- KD	.061	.071	.863	.388	par_13
KK <--- LMX	.569	.108	5.260	***	par_14
KK <--- KIN	-.023	.092	-.247	.805	par_19
x14 <--- KD	1.000				
x13 <--- KD	1.040	.057	18.101	***	par_1
x24 <--- KP	1.008	.052	19.336	***	par_2
x25 <--- KP	.953	.053	18.126	***	par_3
x34 <--- KIP	1.000				
x32 <--- KIP	1.147	.082	13.910	***	par_4
x31 <--- KIP	1.116	.080	13.902	***	par_5
y15 <--- LMX	1.000				
y21 <--- KK	1.000				
y22 <--- KK	.962	.064	15.156	***	par_6
y24 <--- KK	1.024	.068	15.080	***	par_7
y25 <--- KK	1.023	.069	14.726	***	par_8
x22 <--- KP	1.000				
x43 <--- KIN	1.000				
x42 <--- KIN	.957	.053	18.084	***	par_16
x12 <--- KD	.978	.062	15.703	***	par_17
x45 <--- KIN	.982	.056	17.672	***	par_26
y17 <--- LMX	1.028	.054	19.194	***	par_27
y18 <--- LMX	1.093	.057	19.169	***	par_28

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
y19	<--- LMX	1.031	.053	19.316	*** par_29
y110	<--- LMX	1.090	.057	18.989	*** par_30
y111	<--- LMX	1.050	.057	18.491	*** par_31
y26	<--- KK	1.030	.073	14.052	*** par_32

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMX <--- KD	.317
LMX <--- KP	.380
LMX <--- KIP	.122
LMX <--- KIN	.185
KK <--- KP	.252
KK <--- KIP	.025
KK <--- KD	.066
KK <--- LMX	.654
KK <--- KIN	-.027
x14 <--- KD	.873
x13 <--- KD	.918
x24 <--- KP	.897
x25 <--- KP	.875
x34 <--- KIP	.826
x32 <--- KIP	.852
x31 <--- KIP	.851
y15 <--- LMX	.867
y21 <--- KK	.822
y22 <--- KK	.878
y24 <--- KK	.875
y25 <--- KK	.865
x22 <--- KP	.906
x43 <--- KIN	.894
x42 <--- KIN	.886
x12 <--- KD	.859
x45 <--- KIN	.883
y17 <--- LMX	.925
y18 <--- LMX	.924

		Estimate
y19	<--- LMX	.928
y110	<--- LMX	.921
y111	<--- LMX	.909
y26	<--- KK	.896

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.185	.122	.380	.317	.000	.000
KK	-.027	.025	.252	.066	.654	.000
y26	.000	.000	.000	.000	.000	.896
y111	.000	.000	.000	.000	.909	.000
y110	.000	.000	.000	.000	.921	.000
y19	.000	.000	.000	.000	.928	.000
y18	.000	.000	.000	.000	.924	.000
y17	.000	.000	.000	.000	.925	.000
x45	.883	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.886	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.894	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.000	.000	.000	.000	.000	.865
y24	.000	.000	.000	.000	.000	.875
y22	.000	.000	.000	.000	.000	.878
y21	.000	.000	.000	.000	.000	.822
y15	.000	.000	.000	.000	.867	.000
x31	.000	.851	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.852	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.826	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.875	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.897	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.906	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.859	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.918	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.873	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.121	.080	.249	.207	.000	.000
y26	.084	.094	.449	.245	.586	.000
y111	.168	.111	.346	.288	.000	.000
y110	.171	.113	.350	.292	.000	.000
y19	.172	.113	.353	.294	.000	.000
y18	.171	.113	.351	.293	.000	.000
y17	.171	.113	.352	.293	.000	.000
x45	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.000	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.081	.091	.433	.236	.566	.000
y24	.082	.092	.439	.239	.573	.000
y22	.083	.092	.440	.240	.574	.000
y21	.077	.086	.412	.225	.538	.000
y15	.161	.106	.330	.275	.000	.000
x31	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.185	.122	.380	.317	.000	.000
KK	.094	.105	.501	.273	.654	.000
y26	.084	.094	.449	.245	.586	.896
y111	.168	.111	.346	.288	.909	.000
y110	.171	.113	.350	.292	.921	.000
y19	.172	.113	.353	.294	.928	.000

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
y18	.171	.113	.351	.293	.924	.000
y17	.171	.113	.352	.293	.925	.000
x45	.883	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.886	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.894	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.081	.091	.433	.236	.566	.865
y24	.082	.092	.439	.239	.573	.875
y22	.083	.092	.440	.240	.574	.878
y21	.077	.086	.412	.225	.538	.822
y15	.161	.106	.330	.275	.867	.000
x31	.000	.851	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.852	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.826	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.875	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.897	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.906	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.859	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.918	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.873	.000	.000

2. Full Model Laki-laki

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMX <--- KD	.408	.084	4.850	***	par_11
LMX <--- KP	.339	.114	2.968	.003	par_12
LMX <--- KIP	.282	.142	1.991	.047	par_17
LMX <--- KIN	.140	.137	1.020	.308	par_22
KK <--- KP	-.056	.144	-.393	.694	par_13
KK <--- KIP	-.194	.166	-1.170	.242	par_14
KK <--- KD	-.182	.141	-1.293	.196	par_15
KK <--- LMX	1.118	.286	3.902	***	par_16
KK <--- KIN	-.060	.139	-.435	.664	par_23
x14 <--- KD	1.000				
x13 <--- KD	.921	.069	13.283	***	par_1
x11 <--- KD	.751	.073	10.323	***	par_2

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x23	<--- KP	1.000				
x25	<--- KP	1.097	.098	11.222	***	par_3
x34	<--- KIP	1.000				
x33	<--- KIP	.973	.073	13.355	***	par_4
x32	<--- KIP	1.030	.091	11.260	***	par_5
y14	<--- LMX	1.058	.084	12.590	***	par_6
y13	<--- LMX	.987	.073	13.519	***	par_7
y12	<--- LMX	1.105	.080	13.830	***	par_8
y21	<--- KK	1.000				
y22	<--- KK	1.041	.120	8.690	***	par_9
y25	<--- KK	.930	.117	7.942	***	par_10
x22	<--- KP	1.087	.100	10.842	***	par_18
x44	<--- KIN	1.000				
x43	<--- KIN	1.101	.105	10.490	***	par_19
x42	<--- KIN	1.111	.107	10.385	***	par_20
x41	<--- KIN	.996	.105	9.493	***	par_21
x27	<--- KP	1.019	.106	9.644	***	par_30
x45	<--- KIN	1.123	.102	11.044	***	par_31
y16	<--- LMX	1.030	.079	12.985	***	par_32
y18	<--- LMX	1.000				
y110	<--- LMX	1.014	.078	13.038	***	par_33
y111	<--- LMX	1.014	.074	13.694	***	par_34
y112	<--- LMX	.907	.073	12.345	***	par_35
y26	<--- KK	1.054	.117	9.036	***	par_36
y27	<--- KK	.948	.114	8.286	***	par_37

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMX <--- KD	.415
LMX <--- KP	.293
LMX <--- KIP	.227
LMX <--- KIN	.118
KK <--- KP	-.065
KK <--- KIP	-.209
KK <--- KD	-.248

		Estimate
KK	<--- LMX	1.495
KK	<--- KIN	-.068
x14	<--- KD	.924
x13	<--- KD	.916
x11	<--- KD	.835
x23	<--- KP	.893
x25	<--- KP	.885
x34	<--- KIP	.929
x33	<--- KIP	.914
x32	<--- KIP	.857
y14	<--- LMX	.894
y13	<--- LMX	.915
y12	<--- LMX	.922
y21	<--- KK	.784
y22	<--- KK	.883
y25	<--- KK	.828
x22	<--- KP	.882
x44	<--- KIN	.867
x43	<--- KIN	.881
x42	<--- KIN	.877
x41	<--- KIN	.841
x27	<--- KP	.829
x45	<--- KIN	.906
y16	<--- LMX	.904
y18	<--- LMX	.915
y110	<--- LMX	.905
y111	<--- LMX	.921
y112	<--- LMX	.888
y26	<--- KK	.907
y27	<--- KK	.856

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.118	.227	.293	.415	.000	.000
KK	-.068	-.209	-.065	-.248	1.495	.000

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
y27	.000	.000	.000	.000	.000	.856
y26	.000	.000	.000	.000	.000	.907
y112	.000	.000	.000	.000	.888	.000
y111	.000	.000	.000	.000	.921	.000
y110	.000	.000	.000	.000	.905	.000
y18	.000	.000	.000	.000	.915	.000
y16	.000	.000	.000	.000	.904	.000
x45	.906	.000	.000	.000	.000	.000
x27	.000	.000	.829	.000	.000	.000
x41	.841	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.877	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.881	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.867	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.000	.000	.000	.000	.000	.828
y22	.000	.000	.000	.000	.000	.883
y21	.000	.000	.000	.000	.000	.784
y12	.000	.000	.000	.000	.922	.000
y13	.000	.000	.000	.000	.915	.000
y14	.000	.000	.000	.000	.894	.000
x32	.000	.857	.000	.000	.000	.000
x33	.000	.914	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.929	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.885	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.882	.000	.000	.000
x23	.000	.000	.893	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.835	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.916	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.924	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.176	.340	.438	.621	.000	.000
y27	.092	.112	.319	.319	1.280	.000
y26	.098	.119	.338	.338	1.356	.000

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
y112	.104	.202	.260	.368	.000	.000
y111	.108	.209	.270	.382	.000	.000
y110	.106	.206	.265	.376	.000	.000
y18	.108	.208	.268	.380	.000	.000
y16	.106	.206	.265	.375	.000	.000
x45	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x27	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x41	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.000	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.089	.108	.308	.308	1.238	.000
y22	.095	.116	.329	.329	1.320	.000
y21	.084	.103	.292	.292	1.173	.000
y12	.108	.210	.270	.383	.000	.000
y13	.108	.208	.268	.380	.000	.000
y14	.105	.203	.262	.371	.000	.000
x32	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x33	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x23	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.118	.227	.293	.415	.000	.000
KK	.108	.131	.373	.372	1.495	.000
y27	.092	.112	.319	.319	1.280	.856
y26	.098	.119	.338	.338	1.356	.907
y112	.104	.202	.260	.368	.888	.000
y111	.108	.209	.270	.382	.921	.000

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
y110	.106	.206	.265	.376	.905	.000
y18	.108	.208	.268	.380	.915	.000
y16	.106	.206	.265	.375	.904	.000
x45	.906	.000	.000	.000	.000	.000
x27	.000	.000	.829	.000	.000	.000
x41	.841	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.877	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.881	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.867	.000	.000	.000	.000	.000
y25	.089	.108	.308	.308	1.238	.828
y22	.095	.116	.329	.329	1.320	.883
y21	.084	.103	.292	.292	1.173	.784
y12	.108	.210	.270	.383	.922	.000
y13	.108	.208	.268	.380	.915	.000
y14	.105	.203	.262	.371	.894	.000
x32	.000	.857	.000	.000	.000	.000
x33	.000	.914	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.929	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.885	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.882	.000	.000	.000
x23	.000	.000	.893	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.835	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.916	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.924	.000	.000

3. Full Model Wanita

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMX <--- KD	.413	.133	3.109	.002	par_9
LMX <--- KP	.400	.184	2.177	.029	par_10
LMX <--- KIP	.249	.216	1.151	.250	par_15
LMX <--- KIN	.150	.156	.962	.336	par_20
KK <--- KP	.307	.169	1.816	.069	par_11
KK <--- KIP	.151	.189	.797	.426	par_12
KK <--- KD	.027	.127	.216	.829	par_13

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KK	<--- LMX	.390	.144	2.712	.007 par_14
KK	<--- KIN	.034	.133	.254	.800 par_21
x14	<--- KD	1.000			
x11	<--- KD	1.118	.091	12.335	*** par_1
x21	<--- KP	.969	.058	16.756	*** par_2
x24	<--- KP	1.000			
x34	<--- KIP	1.000			
x32	<--- KIP	1.218	.127	9.609	*** par_3
x31	<--- KIP	1.148	.122	9.431	*** par_4
y13	<--- LMX	1.000			
y11	<--- LMX	1.063	.063	16.968	*** par_5
y21	<--- KK	1.000			
y22	<--- KK	.905	.075	12.054	*** par_6
y23	<--- KK	.948	.076	12.399	*** par_7
y24	<--- KK	.975	.081	12.045	*** par_8
x22	<--- KP	.935	.056	16.659	*** par_16
x44	<--- KIN	1.000			
x43	<--- KIN	1.117	.076	14.709	*** par_17
x42	<--- KIN	1.011	.072	13.997	*** par_18
x12	<--- KD	1.053	.096	10.942	*** par_19
x45	<--- KIN	1.040	.082	12.658	*** par_28
y110	<--- LMX	.995	.055	18.079	*** par_29
y112	<--- LMX	.880	.057	15.568	*** par_30

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMX <--- KD	.319
LMX <--- KP	.387
LMX <--- KIP	.164
LMX <--- KIN	.129
KK <--- KP	.354
KK <--- KIP	.119
KK <--- KD	.025
KK <--- LMX	.464
KK <--- KIN	.035

		Estimate
x14	<--- KD	.839
x11	<--- KD	.900
x21	<--- KP	.913
x24	<--- KP	.916
x34	<--- KIP	.770
x32	<--- KIP	.845
x31	<--- KIP	.826
y13	<--- LMX	.920
y11	<--- LMX	.912
y21	<--- KK	.844
y22	<--- KK	.861
y23	<--- KK	.877
y24	<--- KK	.863
x22	<--- KP	.914
x44	<--- KIN	.879
x43	<--- KIN	.912
x42	<--- KIN	.894
x12	<--- KD	.836
x45	<--- KIN	.851
y110	<--- LMX	.930
y112	<--- LMX	.885

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.129	.164	.387	.319	.000	.000
KK	.035	.119	.354	.025	.464	.000
y112	.000	.000	.000	.000	.885	.000
y110	.000	.000	.000	.000	.930	.000
x45	.851	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.894	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.912	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.879	.000	.000	.000	.000	.000
y24	.000	.000	.000	.000	.000	.863
y23	.000	.000	.000	.000	.000	.877

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
y22	.000	.000	.000	.000	.000	.861
y21	.000	.000	.000	.000	.000	.844
y11	.000	.000	.000	.000	.912	.000
y13	.000	.000	.000	.000	.920	.000
x31	.000	.826	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.845	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.770	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.916	.000	.000	.000
x21	.000	.000	.913	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.914	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.900	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.836	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.839	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.060	.076	.180	.148	.000	.000
y112	.114	.146	.342	.282	.000	.000
y110	.120	.153	.360	.297	.000	.000
x45	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.000	.000	.000	.000	.000	.000
y24	.082	.168	.460	.149	.401	.000
y23	.083	.171	.468	.152	.407	.000
y22	.081	.168	.460	.149	.400	.000
y21	.080	.165	.451	.146	.392	.000
y11	.118	.150	.353	.291	.000	.000
y13	.119	.151	.356	.293	.000	.000
x31	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x21	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
x22	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KIN	KIP	KP	KD	LMX	KK
LMX	.129	.164	.387	.319	.000	.000
KK	.095	.195	.534	.173	.464	.000
y112	.114	.146	.342	.282	.885	.000
y110	.120	.153	.360	.297	.930	.000
x45	.851	.000	.000	.000	.000	.000
x42	.894	.000	.000	.000	.000	.000
x43	.912	.000	.000	.000	.000	.000
x44	.879	.000	.000	.000	.000	.000
y24	.082	.168	.460	.149	.401	.863
y23	.083	.171	.468	.152	.407	.877
y22	.081	.168	.460	.149	.400	.861
y21	.080	.165	.451	.146	.392	.844
y11	.118	.150	.353	.291	.912	.000
y13	.119	.151	.356	.293	.920	.000
x31	.000	.826	.000	.000	.000	.000
x32	.000	.845	.000	.000	.000	.000
x34	.000	.770	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.916	.000	.000	.000
x21	.000	.000	.913	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.914	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.900	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.836	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.839	.000	.000

LAMPIRAN 10

Hasil Uji Sobel pada Hipotesis ketiga poin b (H_{3b}) Full Model

Mediation effects

A variable may be considered a mediator to the extent to which it carries the influence of a given independent variable (IV) to a given dependent variable (DV). Generally speaking, mediation can be said to occur when (1) the IV significantly affects the mediator, (2) the IV significantly affects the DV in the absence of the mediator, (3) the mediator has a significant unique effect on the DV, and (4) the effect of the IV on the DV shrinks upon the inclusion of the mediator to the model. These criteria can be used to informally judge whether or not mediation is present. MacKinnon & Dwyer (1993) and MacKinnon, Warsi, & Dwyer (1995) have popularized statistically based methods by which mediation may be formally assessed.

An illustration of mediation

a , b , and c' are path coefficients. Values in parentheses are standard errors of those path coefficients.

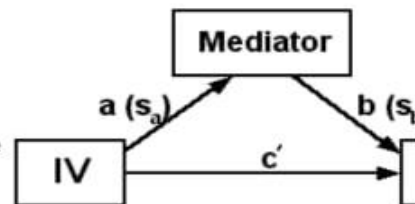
Description of numbers needed

a = raw (unstandardized) regression coefficient for the association between IV and mediator.

s_a = standard error of a .

b = raw coefficient for the association between the mediator and the DV (when the IV is also a predictor of the DV).

s_b = standard error of b .



To get numbers

1. Run a regression analysis with the IV predicting the mediator. This will give a and s_a .
2. Run a regression analysis with the IV and mediator predicting the DV. This will give b and s_b . Note s_b should never be negative.

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, & Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as well as whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.376	Sobel test: 3.04034691	0.07036829	0.00236306
b	0.569	Aroian test: 3.00446401	0.07120871	0.00266049
s_a	0.101	Goodman test: 3.07754698	0.0695177	0.00208712
s_b	0.108	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the association between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a		Sobel test:	
t_b		Aroian test:	
		Goodman test:	
		Reset all	Calculate