

## **Pengaruh *Perceived Organizational Justice*, *Perceived Compensational Fairness* Terhadap Kinerja Pegawai Muslim dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**Aghnia Rizki Amanda<sup>1\*</sup>, Mirwan Surya Perdhana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro

\*Email korespondensi: [aghniarizki96@gmail.com](mailto:aghniarizki96@gmail.com)

### **Abstrak**

*Kinerja pegawai adalah suatu fungsi yang berasal atas kemampuan serta motivasi, dimana kemampuan terdiri dari sebuah keterampilan dan pelatihan serta sumber daya yang dibutuhkan agar dilakukannya suatu tugas serta motivasi yang digambarkan menjadi kekuatan batin yang mendorong individu agar bertindak terhadap sesuatu Carnahan et al., (2010). Dalam penelitian ini membutuhkan suatu proses analisis data guna mendapatkan interpretasi hasil atas data maupun penelitian yang akan digunakan, hal tersebut tentunya akan memerlukan sebuah metode analisi yang sesuai dengan yang dilakukan, serta menggunakan Teknik SEM (Structural Equation Modelling) dan menggunakan analisi berupa analisi jalur atau path analisis. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai setara staff Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pemalang yang berjumlah 165 staf. Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari anggota yang dipilih dari populasi.*

**Kata Kunci:** *Perceived organizational Justice, Perceived Compensational Fairness, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai*

**Saran sitasi:** Amanda, A. R., & Perdhana, M. S. (2023). Pengaruh *Perceived Organizational Justice, Perceived Compensational Fairness* Terhadap Kinerja Pegawai Muslim dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(03), 4408-4416. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11413>

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11413>

### **1. PENDAHULUAN**

Pegawai dalam suatu organisasi akan termotivasi dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih jika memiliki dorongan agar dapat produktif, berkualitas, dan memiliki kuantitas yang baik serta komitmen dan dorongan yang lebih tinggi Carnahan et al., (2010). Tidak diragukan lagi, faktor terpenting dalam organisasi adalah manusia, salah satu strategi utama organisasi adalah berinvestasi pada pegawainya GÜNGÖR, (2011). Dalam hal ini Kemampuan pegawai hanya sebagian yang menentukan output dan produktivitasnya. Penentu utama dari pegawai lainnya adalah tingkat motivasi Nabi et al., (2017). Oleh karena itu Organisasi berusaha untuk melakukan pengembangan, memotivasi, serta meningkatkan kinerja pegawai dalam berbagai pengaplikasian sumber daya manusia GÜNGÖR, (2011). Insentif dan penghargaan merupakan suatu motivasi yang dapat

memberikan pengaruh terhadap pegawai dalam suatu organisasi Ganta, (2014).

Saat ini pegawai negeri sipil yang bekerja dalam pemerintahan mendapatkan suatu kompensasi tambahan guna memotivasi kinerja mereka dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) sesuai dengan PERBUB Kabupaten Pemalang No. 3 Tahun 2021, akan tetapi dengan adanya TPP dirasa banyak kejangalan yang ada, yang menyebabkan kompensasi tersebut tidak sesuai dengan tujuannya. Namun terkadang pada kenyataannya terdapat pegawai yang tidak memenuhi poin tunjangannya untuk memperoleh TPP, hal tersebut yang sering terjadi dan menimbulkan ketidaksesuaian data untuk melakukan penutupan poin yang sudah ditetapkan agar terpenuhi.

Istilah keadilan dianggap mengacu pada “kewajiban” atau “kebenaran”, sedangkan keadilan organisasi mengacu pada keadilan interaksi

sosial, prosedur dan hasil dalam tempat kerja Alqahtani, (2017). Keadilan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai menurut Narasimhan et al., (2013) dan Nurak & Riana, (2017). Saat ini banyak pegawai yang melihat organisasi yang memberikan tempat kerja yang adil, dimana setiap orang merasakan diterima, dihormati dan dihargai Suliman & Kathairi, (2013). Jadi keadilan organisasi memiliki implikasi yang penting bagi pegawai dan organisasi itu sendiri Karim & Rehman, (2012). Keadilan harus diadopsi bukan hanya karena akurasi tidak dapat dicapai tetapi karena keadilan adalah sebuah nilai sosial yang sangat penting dan perasaan keadilan yang memiliki konsekuensi penting bagi para pegawai dan tempat kerja. Keadilan dalam semua praktik sumber daya manusia patut untuk mendapatkan suatu perhatian dari segi sudut pandang pegawai dan terutama dalam konteks pemerintahan Suliman & Kathairi, (2013).

Keadilan organisasi mengacu pada bagaimana karyawan dapat memahami tempat kerja, dan interaksi, serta hasil pekerjaannya secara signifikan. Dalam persepsi inilah akan timbul tindakan yang dapat berdampak positif dan negative terhadap kinerja pegawai Nurak & Riana, (2017). Sejak adanya sebutan “Keadilan Organisasi” dicetuskan “Wendell French” padatahun 1964, literature telah mengeksplorasi berbagai jenis transaksi yang terjadi diantara para pegawai dalam suatu organisasi. Penelitian mengenai keadilan terutama berkaitan dengan “siapa yang mendapatkan apa”, “bagaimana hak yang diberikan”, dan “perlakuan antar pegawai” Suliman & Kathairi, (2013).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Godeanu, (2012), Omuya, (2018), Adeoye, (2019) yang meneliti mengenai kompensasi dengan menggunakan responden yang berasal dari pegawai perseroan maupun swasta lainnya dimana pemberian kompensasi berdasarkan beban pekerjaan yang dilakukan pegawainya, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan responden dari kalangan ASN/PNS, besarnya kompensasi pegawai ASN/PNS ditentukan berdasarkan golongan jabatan yang ada bukan dari beban pekerjaan yang dilakukan para pegawainya. Penelitian Unterhitzberger & Bryde, (2019), Çelik & Saritürk, (2012), Virgolino et al., (2017), Ackah, (2014) yang dilakukan di perusahaan yang sama pula baik dari perusahaan perseroan maupun swasta lainnya juga seringkali menerapkan adanya keadilan organisasi berdasarkan kemampuan atau lamanya

kerja. Dalam perolehan kompensasi ASN/PNS adanya kewajiban pengisian buku kerja yang berisi poin penilaian atas pekerjaan yang dilakukan para pegawai guna penentuan perolehan kompensasi yang diperoleh setiap bulannya. Kedua hal tersebut baik keadilan kompensasi maupun keadilan organisasi merupakan suatu motivasi yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul “Pengaruh *Perceived organizational Justice* dan *Perceived Compensational Fairness* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening” Studi pada “Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan” Kabupaten Pemalang.

## **2. METODE PENELITIAN**

Populasi menunjukkan pada seluruh kelompok pegawai, peristiwa, atau hal-hal menarik dalam sekelompok pegawai dalam sebuah organisasi. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai setara staff Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pemalang yang berjumlah 165 staf. Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari anggota yang dipilih dari populasi. Proses yang sudah dilakukan dari penerapan populasi hingga sampel tentunya bagaimana teknik yang akan digunakan berupa kuisisioner, yang diberikan berisikan pertanyaan secara langsung pada responden yang ada. Dalam penelitian ini membutuhkan suatu proses analisis data guna mendapatkan interpretasi hasil atas data maupun penelitian yang akan digunakan, hal tersebut tentunya akan memerlukan sebuah metode analisis yang sesuai dengan yang dilakukan, serta menggunakan Teknik SEM (*Structural Equation Modelling*) dan menggunakan analisis berupa analisis jalur atau path analisis. Analisis jalur atau path analisis merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan bivariate. Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel mediating/ intervening atau variabel antara.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

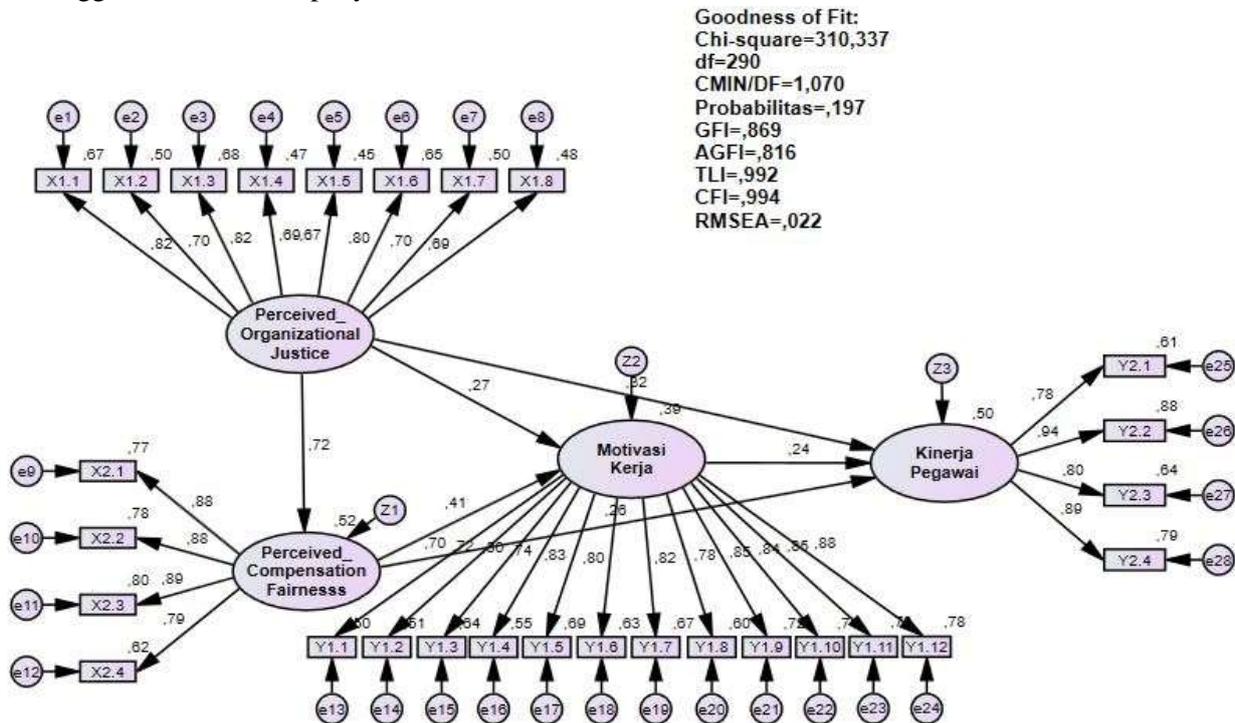
### **3.1. Hasil Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kinerja pegawai yang

melibatkan *Perceived Organization Justice* untuk melihat seberapa besar pengaruh keadilan dalam sebuah organisasi bagi para pegawai dalam bekerja, dan keterlibatan *Perceived Compensational Fairness* dalam mengukur seberapa besar pengaruhnya pemberian kompensasi yang diberikan terhadap para pegawai dengan tujuan untuk peningkatan kinerja pegawainya, serta dalam penelitian ini menerapkan Motivasi kerja sebagai perantara. Tiga bab sebelumnya menjelaskan mengenai masalah seputar empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam bab ini akan menyajikan temuan yang didapat dari data yang dikumpulkan, dianalisa dan diolah menggunakan suatu pengolahan statistika berupa SEM Amos untuk mendapatkan hasil dilakukan penelitian ini. Sebuah data kuantitatif menggunakan pengolahan berupa Sem Amos dengan pengumpulan data menggunakan sistem penyebaran kuesioner.

Dalam penelitian ini tidak menyebutkan identitas berupa nama atau hanya menggunakan inisial nama saja untuk memastikan bahwa semua identitas responden dirahasiakan.

Model teoritis telah dibangun pada langkah sebelumnya. Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang diuji. Dalam membangun diagram jalur (*Path diagram*), hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis, satu anak panah menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk lain. Analisis jalur merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan bivariate. Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel intervening atau variabel antara.



Gambar 1 Path Diagram

Dalam path diagram menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan konstruk endogen sebagai berikut. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Perceived organization justice*, *Perceived Compensational fairness*, sedangkan variabel endogen (dependen) adalah kinerja pegawai, dan variabel intervening atau variabel antara yaitu motivasi kerja.

Variabel *Perceived Organizational Justice* terbentuk oleh indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4,

X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, variabel *Perceived compensational fairness* dibentuk oleh indikator X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, Motivasi kerja terbentuk oleh indikator Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6, Y1.7, Y1.8, Y1.9, Y1.10, Y1.11, Y1.12, sedangkan variabel Kinerja Pegawai dibentuk oleh indikator Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4. dari masing-masing indikator memiliki nilai "e" error yang menunjukkan nilai variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh indikator.

3.2. Pembahasan

Tabel 1 Regression Weights (Untuk Pembuktian Hipotesis)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perceived Compensation Fairness	<--- Perceived Organizational Justice	,757	,095	7,966	***	par_54
Motivasi_Kerja	<--- Perceived Organizational Justice	,255	,112	2,274	,023	par_1
Motivasi_Kerja	<--- Perceived Compensation Fairness	,365	,109	3,345	***	par_2
Kinerja_Pegawai	<--- Motivasi_Kerja	,255	,094	2,705	,007	par_22
Kinerja_Pegawai	<--- Perceived Compensation Fairness	,248	,108	2,307	,021	par_61
Kinerja_Pegawai	<--- Perceived Organizational Justice	,316	,116	2,719	,007	par_62

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil yang didapat maka dapat dilakukan pembuktian sebagai berikut ini:

a. Hasil pengaruh *Perceived Organizational Justice* terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat nilai cr sebesar 2,791 lebih besar > dari 1,97 dan p sebesar 0,007 lebih kecil < 0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Justice* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *Perceived Organizational Justice* dengan Kinerja Pegawai. *Perceived Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa dengan peningkatan keadilan organisasi akan meningkatkan kinerja para pegawai, peningkatan keadilan organisasi dianggap sebuah pemacu para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih giat lagi, pegawai merasa bahwa dalam bekerja mereka mendapatkan keadilan sehingga mereka merasa lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya yang dapat memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja mereka.

b. Hasil pengaruh *Perceived Compenzational Fairness* terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat nilai cr sebesar 2,307 lebih besar > dari 1,97 dan p sebesar 0,021 lebih kecil < 0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Compenzational Fairness* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *Perceived Compenzational Fairness* dengan Kinerja Pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa dengan meningkatnya *Perceived Compenzational Fairness* akan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam sebuah

organisasi pemberian kompensasi sangatlah penting dalam mempengaruhi pegawai dalam bekerja. Berdasarkan temuan tersebut dengan meningkatkan keadilan organisasi maka organisasi akan jauh lebih memberikan keadilan terhadap para pegawainya. Adanya keadilan dalam pemberian kompensasi membuat pegawai merasa tidak sia-sia dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya guna peningkatan kinerja mereka.

c. Hasil pengaruh *Perceived Organizational Justice* terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat nilai cr sebesar 2,274 lebih besar > dari 1,97 dan p sebesar 0,023 lebih kecil < 0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Justice* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *Perceived Organizational Justice* dengan Motivasi. Hal tersebut menandakan bahwa dengan meningkatnya *Perceived Organizational Justice* akan meningkatkan motivasi bagi para pegawai. Jika keadilan dalam sebuah organisasi diperhatikan dengan baik maka akan menguntungkan bagi organisasi itu sendiri, keadilan organisasi akan mengubah persepsi para pegawai, pegawai yang malas dalam bekerja dan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja akan berubah persepsi karena merasa termotivasi dengan adanya keadilan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

d. Hasil pengaruh *Perceived Compenzational Fairness* terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat nilai cr sebesar 3,345 lebih besar > dari 1,97 dan p sebesar 0,000 lebih kecil < 0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan

bahwa *Perceived Compensational Fairness* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *Perceived Compensational Fairness* dengan Motivasi. Hal tersebut menandakan bahwa dengan meningkatnya *Perceived Compensational Fairness* akan meningkatkan motivasi bagi para pegawai. Jika dalam organisasi memperhatikan keadilan kompensasi bagi para pegawai dan lebih memperhatikannya dengan baik maka akan menguntungkan bagi organisasi itu sendiri, pemberian kompensasi akan mengubah persepsi para pegawai, pegawai yang malas dalam bekerja dan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja akan berubah persepsi karena merasa termotivasi dengan adanya pemberian kompensasi tersebut. Para pegawai merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan lebih dihargai dengan adanya pemberian kompensasi, tidak hanya pemberian kompensasi akan tetapi keadilan dalam pemberian kompensasi juga perlu diperhatikan organisasi dengan demikian pegawai akan menjadikan keadilan kompensasi tersebut sebagai sebuah motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan.

- e. Hasil pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat nilai  $t$  sebesar 2,705 lebih besar  $>$  dari 1,97 dan  $p$  sebesar 0,007 lebih kecil  $<$  0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara Motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa dengan meningkatnya motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai dalam bekerja membutuhkan adanya sebuah motivasi, motivasi tersebut sangatlah penting untuk menjadi penyemangat para pegawai dalam bekerja. Para pegawai yang merasa termotivasi akan melakukan pekerjaan dengan mudah dan tanpa beban dalam melakukan pekerjaannya, semakin tinggi motivasi yang organisasi berikan terhadap para pegawai maka akan lebih mudah dalam peningkatan kinerja pegawainya.

- f. Hasil pengaruh *Perceived Organizational Justice* terhadap *Perceived Compensational Fairness* dapat dilihat nilai  $t$  sebesar 7,966 lebih besar  $>$

dari 1,97 dan  $p$  sebesar 0,000 lebih kecil  $<$  0,05 sehingga hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Perceived Compensational Fairness*.

Nilai estimate menunjukkan angka positif yang berarti bahwa adanya hubungan positif antara *Perceived Organizational Justice* dengan *Perceived Compensational Fairness*. Hal tersebut menandakan bahwa dengan meningkatnya *Perceived Organizational Justice* akan meningkatkan *Perceived Compensational Fairness*. Keadilan dalam organisasi yang diberikan kepada pegawai akan membuat pegawai merasakan puas terhadap perolehan kompensasi yang diperoleh, hubungan keadilan organisasi dengan keadilan kompensasi ini dirasa saling ketergantungan satu sama lain, disaat organisasi memperlakukan adil oleh para pegawainya misalnya dalam pemberian pekerjaan yang merata dan dihubungkan dengan keadilan pemberian kompensasi berdasarkan ketentuan bukan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan maka pegawai tidak lagi merasa adanya ketidakadilan dalam pemberian pekerjaan karena adanya penerapan keadilan organisasi tersebut. Keadilan organisasi dianggap sebagai pemerataan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan perolehan kompensasi yang sama dalam jabatan yang setara. Hal tersebut membuat pegawai merasa adil dalam segala sisi, baik dari keadilan organisasinya maupun dari keadilan kompensasi yang diterimanya.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari *Perceived Organizational Justice* terhadap Kinerja pegawai memiliki nilai 0,315 sedangkan pengaruh tidak langsungnya 0,322. Pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan *Perceived Organizational Justice*, ketika *Perceived Organizational Justice* tercapai maka motivasi kerja akan meningkat, ketika motivasi kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat. Dalam organisasi tempat penelitian ini dilakukan, organisasi sangatlah penting menerapkan adanya keadilan organisasi, dengan adanya penerapan keadilan

organisasi pegawai merasa adil dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai tidak merasa paling dibebani karena adanya keadilan dalam organisasi ini, keadilan organisasi akan memotivasi para pegawainya, motivasi yang meningkat dalam diri para pegawai inilah yang mendorong meningkatnya kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam dunia kerja keadilan organisasi dapat menjadikan pedoman agar para pegawai mendapatkan keadilan, baik dari pembagian tugas yang adil, sikap atasan terhadap para stafnya dan keadilan lainnya yang semestinya dirasakan oleh pegawai guna meningkatkan kinerja mereka. Dari hasil penelitian ini yang membuktikan bahwa pegawai membutuhkan sebuah motivasi dalam bekerja maka organisasi sangatlah penting untuk selalu memperhatikan adanya keadilan dalam sebuah organisasi, keadilan bagi seluruh pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting guna menstabilkan pegawai agar mendapatkan motivasi dalam bekerja, pegawai yang selalu termotivasi akan berusaha memaksimalkan kinerja mereka dengan kemampuan yang dimilikinya.

Nilai Pengaruh langsung dari *Perceived Compensational* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,261 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,098. Nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat memperhatikan *Perceived Compensational Fairness*, ketika *Perceived Compensational Fairness* tercapai maka Kinerja Pegawai akan langsung meningkat tanpa adanya perantara.

Dalam organisasi para pegawai yang mendapatkan kompensasi secara otomatis mereka akan meningkatkan kualitas kinerja mereka karena mereka merasa kerja keras mereka dihargai, ketika mereka bekerja secara maksimal namun tanpa adanya kompensasi maka para pegawai akan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sia-sia untuk dirinya sendiri, akan tetapi sebaliknya jika adanya kompensasi yang diberikan para pegawai akan merasa senang melakukan pekerjaan mereka secara maksimal. Kompensasi merupakan wujud imbalan atas pekerjaan yang dilakukan para pegawai guna kepentingan bersama, organisasi akan mendapatkan keuntungan dengan meningkatnya kinerja pegawai dan pegawai juga akan merasa untung dengan kompensasi yang mereka peroleh. Hubungan *Perceived Compensational Fairness* sebanding lurus dengan Kinerja Pegawai dimana jika *Perceived*

*Compensational Fairness* meningkat maka Kinerja Pegawai akan langsung meningkat.

Dari keenam hipotesis yang sudah dilakukan penelitian dapat disimpulkan bahwa semua hasil menunjukkan hasil yang signifikan dan positif, hal tersebut menandakan bahwa variabel penelitian ini sangat perlu untuk diperhatikan dan diterapkan dalam organisasi. *Perceived Organizational Justice* sangatlah penting guna peningkatan kinerja pegawai karena dengan penerapan keadilan organisasi para pegawai akan merasa adil dalam melaksanakan pekerjaan yang mereka lakukan dengan rasa adil yang didapat, pegawai akan merasa termotivasi untuk bekerja. Hal tersebut juga berkaitan dengan variabel *Perceived Compensational Fairness*, dalam dunia kerja pemberian kompensasi sangatlah berbanding lurus dengan kinerja pegawai, secara otomatis jika pegawai diberikan kompensasi maka mereka akan meningkatkan kinerja mereka dan melaksanakan pekerjaan secara maksimal, akan tetapi organisasi tempat penelitian ini pemberian kompensasi ditentukan berdasarkan golongan dan absensi bukan banyaknya jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, oleh sebab itu kedua variabel *Perceived Organizational Justice* dan *Perceived Compensational Fairness* ini dapat dikaitkan, jika dalam sebuah organisasi menerapkan keadilan organisasi baik keadilan dalam pemberian pekerjaan, keadilan sikap atasan dengan bawahannya dan lain-lain, maka pemberian kompensasi berdasarkan tingkat golongan akan tidak menjadi masalah, karena pegawai mendapatkan tugas yang adil secara merata, oleh karena itu organisasi sangat penting untuk memperhatikan keadilan untuk para pegawainya. Penentuan kompensasi juga berdasarkan absensi, untuk saat ini keadilan sudah mulai diterapkan organisasi, organisasi telah merekam ulang absensi yang semula berdasarkan domisili pegawai sekarang diubah berdasarkan kedekatan dengan tempat bekerja, karena pada saat absensi dilakukan berdasarkan domisili banyak pegawai yang berangkat ke kantor tidak sesuai jam kerja, penerapan keadilan tersebut dirasa sudah sangat baik untuk keadilan para pegawai untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai.

#### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan. Penelitian ini hanya dilakukan dalam satu organisasi perangkat daerah saja. Mungkin alangkah baiknya jika penelitian dilakukan dalam beberapa organisasi perangkat daerah agar lebih mengerti kondisi dilain

organisasi perangkat daerah yang lain, karena mungkin jika membandingkan dengan organisasi perangkat daerah yang lain akan lebih mendalam tujuan penelitian ini. Oleh karena itu penelitian ini masih dirasa kurang karena belum membandingkannya dengan beberapa organisasi perangkat daerah yang ada.

#### Saran

Saran yang bias disampaikan berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat, adalah sebagai berikut:

- a. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya pada saat pengisian kuesioner berada di tempat responden agar dapat mengawasi langsung proses pengisian kuesioner.
- b. Dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, terutama seperti budaya kerja karena dengan adanya penembahan budaya kerja akan lebih detail dalam mengetahui hal-hal yang biasa terjadi.
- c. Memperluas lingkup penyebaran kuesioner dengan menambahkan Organisasi lain.

#### 5. REFERENSI

- Ackah, D. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(2), 29–45. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45>
- Adeoye, A. O. (2019). Compensation Management and Employees, Motivation in The Insurance Sector : Abayomi Olarewaju Adeoye. *Economics and Organization*, 16(Vol.16,No.1), 31–47. <https://doi.org/10.22190/FUEO1901031A>
- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation management and motivation: Cooking utensils for organisational performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88–97. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p88>
- Alqahtani, M. S. F. (2017). THE IMPACT OF ORGANISATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB PERFORMANCE AND HELPING BEHAVIOUR – A MULTILEVEL APPROACH. In *Aston University*.
- Aykan, E., & Sunmez, E. (2014). Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices and Employee Task and Contextual Performance : A Shopping Center Implication. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 1–15.
- BKD, P. (2022). *Sosialisasi Perbup TPP Kabupaten Pematang Tahun 2022*. <https://youtu.be/zlBXbrwtb2Q>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 920(October), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Çelik, M., & Saritürk, M. (2012). Organizational Justice and Motivation Relationship: the Case of Adiyaman University. *Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adiyaman University*, 21(1), 353–382.
- Choi, J., & Chen, C. C. (2007). *The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures*. 703(August 2005), 687–703. <https://doi.org/10.1002/job>
- EK, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Elyasi, F., Baghaee, M., & Motlagh, F. S. (2013). Relationship between organizational justice and perceived organizational agility: Meditating the effect of achievement motivation (A case study on teachers'. *European-Science.Com*, 2(3), 2781–2787. [https://european-science.com/eojnss\\_proc/article/view/4002](https://european-science.com/eojnss_proc/article/view/4002)
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace To Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology Management and Applied Sciences Wwww.Ijetmas.Com*, 2(6), 220–230.
- Gegne, Marylène, Jacques, F., Gilbert, M. H., Caroline, A., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Godeanu, A.-M. (2012). The antecedents of satisfaction with pay in teams: do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied? *Eastern Journal of European Studies*, 13(1), 145–168. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=77665214&site=eds-live&scope=site>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Haryadi, Rahmanita, F., Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). The impact of design components and job satisfaction on employee performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Jaman, M. M., & Hossain, A. (2015). © Associated Asia. *Motivation In The Workplace To Improve*

- The Employee Performance*, 2(10), 11–23.
- Jami'iaturochmah, S., Sudjadi, A., & Anggraeni, A. I. (2021). The Role of Organizational Commitment in Influence of Justice Toward Employee Performance. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*, 542, 383–394. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.060>
- K Balogun, S., Oluyinka, O., & A Owoade, O. (2016). *Influence of Perceived Organizational Justice on Performance of Organizational Citizenship Behavior among Employees of a Nigerian Organization*. 1(2), 1–16.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- Li, X. (2015). *The Relationship Between Organizational Justice and Various Dimensions of Pay Satisfaction*.
- Nabi, M. N., Islam, M. M., Dip, T. M., & Hossain, M. A. Al. (2017). Impact of Motivation on Employee Performances : A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1–8.
- Nair, P. P., & Dr Ganesh, S. S. (2016). *EFFECTS OF MOTIVATION, STRESS AND COMPENSATION BENEFITS ON EMPLOYEE Introduction : - Review of Literature : -*. 4(1), 1349–1357.
- Narasimhan, R., Narayanan, S., & Srinivasan, R. (2013). An Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, 31(5), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.05.001>
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice as an Antecedent of Job Performance Gadjah Mada International Journal of Business. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 335–353.
- Numbu, L. P., & Bose, U. (2019). the Impact of Motivation on Employee ' S Performance : Case of T He Impact of Motivation on Employee ' S Performance : Case of S Outh U Ral S Tate. *Ijar*, 6(1), E-ISSN 2348-1269, P-ISSN 2349-5138.
- Nurak, L. A. D., & Riana, I. G. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30–37. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2017.2.3\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2017.2.3(4))
- Nzyoka, C. M., & Orwa, B. H. (2016). The Relationship Between Total Compensation and Employee Performance in the Insurance Industry, case of Mayfair Insurance Company Limited. *Psychology and Behavioral Sciences*, 5(1), 20–36. <https://article.sciencepublishinggroup.com/html/10.11648.j.pbs.20160501.14.html>
- Omuya, J. M. (2018). The Influence of Compensation and Rewards on Employee Performance in Public Universities in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(3), 700–736.
- Petersen, B. K. (2014). Justice and Culture in the Perception of Compensation Fairness. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 9–24. <https://doi.org/10.15678/aoc.2014.1102>
- Puspita, S. (2011). *The Impact of Perceived Transparency, Perceived Fairness, dan Perceived Controllability of Compensation System t o Employee's Motivati on In PT Antam Persero, Tbk Unit Geomin – Pulogadung*. 2010, 70–98.
- Russo, G., Tomei, P., Serra, B., & Sylvia Mello. (2020). 5 or 7-Point Likert Scale : An Application in Food Safety Culture. *EURAM 2020. The Business of Now: The Future Starts Here, December*.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, Syed Shahzaib, Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 2222–1905. <https://www.researchgate.net/publication/347510308>
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tyvand, R. (2017). Split Labor Markets in International Schools : Perceptions of Fairness Among Local - Hire Teachers. In *Theses and Dissertations* (Issue July). <http://digitalcommons.georgefox.edu/edd/99>
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57–70. <https://doi.org/10.1177/8756972818808984>
- Virgolino, A. I., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The Impact of Perceived Organizational Justice, Psychological Contract, and the Burnout on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Support, in the Portuguese Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), 241–263. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i1/2604>