

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
VARIABEL MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR  
BKK Karangmalang Sragen)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh:  
YETI ROCHMANI  
15.52.1.1.107**

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS SYARIAH FAKULTAS EKONOMI  
DAN BISNIS ISLAM INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
SURAKARTA 2019**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
(Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR  
BKK Karangmalang Sragen)**

**SKRIPSI**

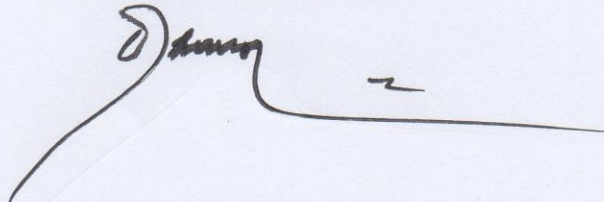
Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh :

YETI ROCHMANI  
15.52.11.107

Surakarta, 08 Mei 2019

Disetujui dan disahkan oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi



Drs. Azis Slamet Wiyono, M.M.  
NIP. 19590812 198603 1 002

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
(Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR  
BKK Karangmalang Sragen)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh :

YETI ROCHMANI  
15.52.11.107

Surakarta, 08 Mei 2019

Disetujui dan disahkan oleh :  
Biro Skripsi



Ika Yoga, M.M.  
NIP. 19880628 201403 2 005

## SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : YETI ROCHMANI  
NIM : 15.52.11.107  
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul "PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR BKK Karangmalang Sragen)".

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 08 Mei 2019



Yeti Rochmani  
15.52.11.107

Drs. Azis Slamet Wiyono, M.M.  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi  
Sdr : Yeti Rochmani

Kepada Yang Terhormat  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta  
Di Surakarta

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Yeti Rochmani, NIM : 15.52.11.107 yang berjudul :

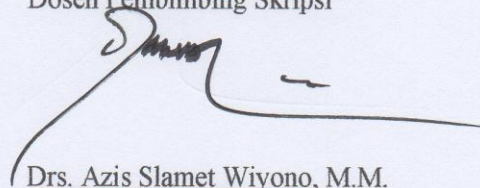
“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR BKK Karangmalang Sragen)”.

Sudah dapat dimunaqosahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah. Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqosahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 08 Mei 2019  
Dosen Pembimbing Skripsi



Drs. Azis Slamet Wiyono, M.M.  
NIP. 19590812 198603 1 002

**PENGESAHAN**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
(Studi Kasus Pada Karyawan PD. BPR  
BKK Karangmalang Sragen)**

Oleh:

**YETI ROCHMANI**  
**NIM. 15.52.11.107**

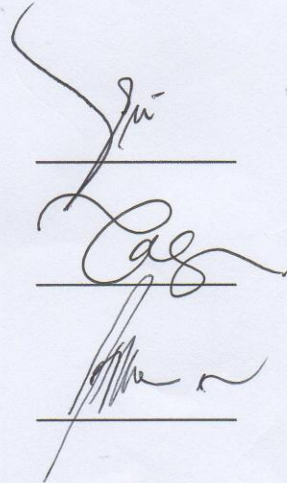
Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasyah  
Pada hari Rabu tanggal 24 Mei 2019 / 19 Ramadhan 1440 H dan  
dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji:

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)  
Supriyanto, S.Ud, M.Ud  
NIP. 19860306 201503 1 005

Penguji II  
Ika Yoga, M.M.  
NIP. 19880628 201403 2 005

Penguji III  
Helmi Haris, S.H.I., M.S.I.  
NIP. 19810228 200801 1 005



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
IAIN Surakarta



Des. H. Sri Walyoto, M.M., Ph. D  
NIP. 19561011 198303 1 002

## **MOTTO**

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”*

(QS. Al-Insyirah,6-8)

Nikmati prosesnya dan yakinlah proses tidak akan mengkhianati hasil. Jangan mudah menyerah. Allah tidak akan memberikan cobaan diluar batas kemampuan hambanya. Selalu berprasangka baik. *Never say never*

( Yeti Rochmani)

## PERSEMBAHAN

Kupersembahkan dengan segenap doa dan cinta

Karyaku yang sederhana ini untuk:

Bapak Priyatno dan Ibu Anik

Adikku tersayang

Calon Suamiku yang menjadi penyemangat dan penghilang lelahku

Keluarga besar MBS C 2015

Terimakasih atas segala doa, kasih sayang, dukungan, serta semangat yang  
senantiasa kalian berikan, semua itu tak nilai harganya.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan PD.BPR BKK Karangmalang Sragen”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Mudofir, S.Ag., M.Pd., Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
2. Drs. H. Sri Walyoto, M.M., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Datien Eriska Utami, S.E., M.Si., Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Drs. Aziz Slamet Wiyono, M.M. Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan saran dalam penulisan saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi.

5. Biro Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
6. Pimpinan PD.BPR BKK Karangmalang Sragen yang telah memberikan saya izin untuk melakukan penelitian di perusahaan.
7. Bapak Heri Hidayat, SP Kepala Bidang Umum PD.BPR BKK Karangmalang.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
9. Ibu dan Bapakku beserta keluarga besarku tersayang, terimakasih atas do'a cinta dan pengorbanan yang tak pernah ada habisnya, kasih sayangmu takkan akan pernah kulupakan.
10. Sahabat-sahabatku Eka, Windy, Yumayini, Lusi, Hanif, Mijah, Pingky, Leni, Erma, Rachma, Wahyu, Adit dan Fajar serta teman-teman angkatan 2015 khususnya MBS kelas C yang telah memberikan keceriaan dan semangat kepada penulis selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.
11. Calon suamiku Anggriawan Toni Prabowo yang telah memberikan keceriaan dan semangat.
12. Teman-teman satu bimbingan skripsi, terimakasih karna telah bersedia berjuang bersama dan saling membantu.
13. Teman-temanku MBS C 2015 yang memberikan dukungan, semangat dan keceriaan.
14. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam menyusun skripsi.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya do'a serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 08 Mei 2019

Penulis

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of servant leadership and organizational equity on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable in PD.BPR BKK Karangmalang Sragen.*

*The population in this study were 55 employees of PD. BPR Karangmalang Sragen. The sampling technique used was saturated sampling (total sampling). The sample in this study amounted to 55 PD.BPR Karangmalang Sragen employees. In this study used four variables, namely servant leadership, organizational justice, employee performance and Organizational Citizenship Behavior. Data analysis techniques use path analysis.*

*The results of this study indicate that servant leadership has a significant effect on OCB (Organizational Citizenship Behavior). Organizational justice has a significant effect on OCB (Organizational Citizenship Behavior). Servant leadership has a significant effect on employee performance. OCB (Organizational Citizenship Behavior) has a significant effect on employee performance. Organizational justice has a significant effect on employee performance. OCB (Organizational Citizenship Behavior) has a significant effect on employee performance. Servant leadership has a significant effect on employee performance through OCB mediation*

*Keywords: Servant Leadership, Organizational Justice, Employee Performance, OCB (Organizational Citizenship Behavior)*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *servant leadership* dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada PD.BPR Karangmalang Sragen.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD.BPR Karangmalang Sragen yang berjumlah 55. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yakni Sampling jenuh (*total sampling*). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 karyawan PD.BPR Karangmalang Sragen. Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu *servant leadership*, keadilan organisasi, kinerja karyawan dan Organizational Citizenship Behavior. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Keadilan Organisasi, Kinerja Karyawan, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN BIRO SKRIPSI .....	iii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI .....	iv
NOTA DINAS .....	v
PENGESAHAN .....	vi
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	xi
ABSTRAK .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Batasan Masalah .....	8
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	10
1.6. Manfaat Penelitian .....	11
1.7. Sistematika Penulisan .....	11
BAB II LANDASAN TEORI .....	13
2.1 Kajian Teori .....	13
2.1.1 Servant Leadership .....	13
2.1.2 Keadilan Organisasi .....	18
2.1.4 OCB (Organizational Citizenship Behavior) .....	23

2.1.5	Kinerja Karyawan .....	27
2.2	Hasil Penelitian Yang Relevan .....	31
2.4	Hipotesis Penelitian .....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....		43
3.1	Waktu dan Wilayah Penelitian .....	43
3.2	Jenis Penelitian .....	43
3.3	Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel .....	43
3.3.1	Populasi .....	43
3.3.2	Sampel .....	43
3.3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	44
3.4	Data dan Sumber Data .....	44
3.4.1	Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.5	Variabel Penelitian .....	46
3.5.1	Variabel Bebas ( <i>Independent</i> ) .....	46
3.5.2	Variabel Terikat ( <i>Dependent</i> ) .....	46
3.5.3	Variabel Mediasi .....	46
3.6	Definisi Operasional Variabel .....	47
3.7	Teknik Analisis Data .....	48
3.7.1	Uji Kualitas Data .....	48
1.	Uji Validitas .....	49
2.	Uji Reliabilitas .....	49
3.7.2	Uji Asumsi Klasik .....	50
1.	Uji Normalitas .....	50
2.	Uji Multikolinearitas .....	51
3.	Uji Heteroskedastisitas .....	51
3.7.3	Uji Ketepatan Model .....	52
1.	Uji F .....	52
2.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	53
3.	Uji t .....	53
3.7.4	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	53

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	55
4.1    Gambaran Umum Penelitian .....	55
4.2    Pengujian dan Hasil Analisis Data .....	58
4.2.1 Uji Kualitas Data .....	58
1. Uji Validitas .....	59
2. Uji Reliabilitas .....	61
4.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	62
1. Uji Normalitas .....	62
2. Uji Multikolinearitas .....	63
3. Uji Heteroskedastisitas .....	65
4.2.3 Uji Ketepatan Model .....	66
1. Uji F .....	66
2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	68
4.2.4 Pengujian Hipotesis (Uji t) .....	69
4.2.5 Uji Regresi dan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	72
4.3    Pembahasan Hasil Analisis Data .....	76
BAB V PENUTUP .....	83
5.1    Kesimpulan .....	83
5.2    Keterbatasan Penelitian .....	84
5.3    Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA .....	86
LAMPIRAN .....	91



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	31
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	47
Tabel 4.1 Kategori Usia Responden.....	56
Tabel 4.2 Kategori Lama Bekerja Responden .....	56
Tabel 4.3 Kategori Status Pegawai Responden.....	57
Tabel 4.4 Kategori Pendidikan Terakhir Responden .....	58
Tabel 4.5 Uji Validitas <i>Servant Leadership</i> .....	59
Tabel 4.6 Uji Validitas Keadilan Organisasi.....	59
Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.8 Uji Validitas <i>Organizational Citizen Behavior</i> .....	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	61
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Persamaan 1 .....	62
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Persamaan 2 .....	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1 .....	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2 .....	64
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 .....	65
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 .....	66
Tabel 4.16 Hasil Uji F Persamaan 1 .....	67
Tabel 4.17 Hasil Uji F Persamaan 2.....	67
Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 1.....	68
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 2.....	69
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis Persamaan 1 .....	69
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis Persamaan 2.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	37
Gambar 4.1 Model Struktural <i>Path Analysis</i> .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jadwal Penelitian .....	92
Lampiran 2 Surat Telah Melakukan Penelitian .....	93
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian .....	94
Lampiran 4 Hasil Tabulasi Skor Kuesioner .....	98
Lampiran 5 Identitas Responden .....	101
Lampiran 6 Hasil Uji Kualitas Data .....	102
Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	107
Lampiran 8 Hasil Uji Ketetapan Model .....	109
Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis .....	110
Lampiran 10 Hasil Uji Sobel .....	111
Lampiran 11 Hasil Uji Tabel R .....	112
Lampiran 12 Hasil Uji Tabel F .....	113
Lampiran 13 Hasil Uji Tabel T .....	114
Lampiran 14 Daftar Riwayat Hidup .....	115

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

Banyak perubahan yang terjadi di masa pembangunan sekarang ini seperti ilmu pengetahuan dan teknologi. Setiap organisasi perlu membuka diri terhadap tuntutan perubahan zaman serta berusaha menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan yang dimaksud. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bidang yang strategis untuk mendapatkan perhatian.

Persaingan yang terjadi di masa pembangunan semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras, sehingga potensi insaninya berkembang secara maksimal (Nazili, 2012).

Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan. Kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Mangkunegara, 2001: 67).

Menurut (Moeheriono, 2012: 95), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut (Rivai, 2004: 309),

kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai wujud prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Kinerja menjadi salah satu komponen penting bagi manajemen kinerja untuk melakukan evaluasi dalam perencanaan dimasa depan dan pencapaian tujuan (Arthawan dan Mujiati, 2017: 1222). Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga tujuan tersebut bertemu (Brahmasari dan Suprayetno, 2008: 129). Tujuan bisa tercapai karena upaya para pelaku yang terdapat pada perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain apabila kinerja karyawan baik, kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik (Sedarmayanti, 2007: 263)

Kinerja merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dinamika kerja dalam organisasi membutuhkan individu yang efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Perilaku individu yang dibutuhkan adalah kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*).

Organisasi perlu didukung karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif. Sikap tanggungjawab dan peduli pada organisasi dibutuhkan untuk membentuk loyalitas karyawan. Karyawan juga diharapkan berperan aktif dalam menyampaikan ide dalam mencapai visi dan misi

organisasi. Selain itu, kepedulian pada rekan kerja dan sikap toleran dibutuhkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal, bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.

Organ (2008), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Menurut Smith, *et al.* (Konovsky dan Pugh, 2004) OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya. Karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak memperoleh *reward*, dalam konteks struktur *reward* formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut.

Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang sangat diperhitungkan keberadaannya, karena berjalannya suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan perusahaan tersebut. Kebijakan-kebijakan dari pimpinan perusahaan dapat berperan aktif dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena kepemimpinan yang sering terjadi adalah banyaknya seseorang untuk berhenti bekerja. Salah satu yang cukup besar membuat seseorang berhenti bekerja adalah atasnya. Survei yang diterbitkan dalam *colourful lives report* oleh *future foundation* mengatakan, 28% pekerja memutuskan untuk berhenti bekerja dan mencari tempat baru karena mereka ingin mencari seseorang yang bisa

memotivasi mereka dengan cara lebih banyak lebih dari 1 banding 10 orang yang berhenti bekerja karena atasan yang buruk, bahkan mencari karier yang sangat berbeda. Sementara 1 dari 20 orang memutuskan untuk memulai bisnis sendiri untuk menghindari manajemen yang buruk.

Menurut karyawan, 83% mengatakan harus memiliki keterbukaan, seseorang komunikator handal 82% , suportif 81%, pemimpin yang bagus 80%, dan seseorang yang menghormati staf sebagai individu yang berbeda 76%,. Manajemen atau atasan yang buruk juga berdampak bisnis perusahaan tersebut sebab ketika bekerja dibawah bos yang tidak kompeten karyawan melaporkan kehilangan motivasi sebanyak 47%, penurunan produktifitas 28%, dan sering mengajukan izin sakit untuk menghindari kerja 18%, lebih dari tiga perempat pekerja sekitar 77%, berfikir bahwa bos mereka tidak membuat mereka merasa tertarik untuk mengeluarkan ide-ide baru atau memberikan kesempatan untuk mengekspresikan diri (Felicia, 2010).

Pemimpin dengan kepemimpinannya memegang peran yang strategis dan menentukan dalam menjalankan roda organisasi, menentukan kinerja suatu lembaga dan bahkan menentukan mati hidup atau pasang surutnya kehidupan suatu bangsa dan negara. Ia merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dibuang atau diabaikan (*sine qua non*) dalam kehidupan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Baik atau buruknya kondisi suatu organisasi banyak ditentukan oleh kualitas pemimpinnya dan kepemimpinan yang dijalankannya.

Kepemimpinan menjadi salah satu indikasi terhadap perkembangan suatu perusahaan. Pemimpin mempunyai andil yang cukup besar dalam penerapan suatu

sistem di perusahaan, maka dari itu dirasa perlu penerapan kepemimpinan yang memperhatikan karyawan atau orang-orang yang bekerja bersamanya. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa.

Para pemimpin melayani (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. *Servant leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu, *servant leaders* biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam organisasi.

Peranan seorang pemimpin sangat besar dan vital untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang juga ditentukan oleh sifat, metode, dan seni kepemimpinannya. Kemajuan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh figur seorang pemimpin yang memang disenangi dan disegani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi tentunya akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja dari pegawai.



Menurut Greenberg (dalam Noruzi dkk. 2011: 842), mengungkapkan keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Karyawan menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil.

Terdapat tiga dimensi utama dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Pertama, keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya dan hasil keputusan, misalnya gaji, insentif dan reward. Kedua, keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan, misalnya prosedur promosi, mengumpulkan informasi sebelum membuat keputusan, dan pemutusan hubungan kerja. Ketiga keadilan interaksional berfokus pada persepsi karyawan atas perlakuan interpersonal dari pimpinan yang dilakukan selama representasi prosedur dan keputusan, misalnya pimpinan dapat memberikan penjelasan mengenai keputusan yang diambil dengan ramah, rasa hormat, dan memperhatikan karyawannya (Usmani dan Jamal, 2013: 355).

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh *servant leadership* dan keadilan organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Hikmah, dkk. (2014) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Prahesti, dkk. (2017) juga mengemukakan hal yang sama bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian Cahayu dan Adnyani (2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Bertolak belakang dengan hasil penelitian Ardi dan Sudarma (2015) memperoleh hasil bahwa tidak ada pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dari Prahesti, dkk. (2017) membuktikan bahwa OCB memediasi positif serta signifikan hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Kemudian Cahayu dan Adnyani (2015) juga membuktikan bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara terhadap kinerja karyawan *servant leadership* dan keadilan organisasi yang dimediasi oleh OCB dilakukan oleh Maris, dkk. (2015) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa OCB merupakan variabel mediasi yang baik untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, karena OCB memiliki pengaruh signifikan.

Penelitian kali ini, mencoba menguji OCB pada PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen merupakan perusahaan perbankan daerah yang berada di Kabupaten Sragen dan bergerak dibidang perbankan perkreditan rakyat. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan perusahaan tersebut, karena PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen termasuk dalam perusahaan perbankan yang bergerak dibidang perkreditan rakyat, dimana karyawannya akan lebih membutuhkan *servant leadership* dan keadilan organisasi dari organisasi,

dibandingkan dengan karyawan perusahaan umumnya, karena keduanya memiliki karakter yang berbeda.

Perilaku OCB yang baik pada karyawan dibutuhkan untuk mencapai kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menguji *servant leadership* dan keadilan organisasional yang mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen tersebut, dengan judul “PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) STUDI KASUS PADA KARYAWAN PD. BPR BKK KARANGMALANG, SRAGEN”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka identifikasi masalah yang dapat diambil adalah yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Kurangnya kepedulian dan pemahaman pemimpin terhadap karyawan yang membutuhkan suatu keadilan.
2. Adanya keadilan organisasi yang kurang menyeluruh maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kurangnya OCB untuk alternatif.

## **1.3. Batasan Masalah**

Mengingat begitu banyak permasalahan, penelitian ini dibatasi agar penelitian terfokus pada pokok permasalahan yang ada. Sehingga penelitian yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini

dibatasi pada penelitian pengaruh *servant leadership* dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi *organizational citizenship* (OCB). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap OCB pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
3. Adakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
4. Adakah pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
5. Adakah pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
6. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) signifikan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?
7. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebagai variabel mediasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap OCB pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.
4. Untuk mengetahui keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen
6. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* (OCB) signifikan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.
7. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* (OCB) signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

### **1. Bagi Akademisi**

Dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta sebagai dasar acuan diharapkan penelitian ini bisa menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

### **2. Bagi Praktisi**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah karyawan yang menyangkut *servant leadership*, keadilan organisasi, kinerja karyawan dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

## **1.7. Sistematika Penulisan**

Bagian awal skripsi terdiri dari sampul skripsi, halaman pembatas warna putih, halaman judul logo berwarna, halaman pengesahan dosen pembimbing, halaman pengesahan biro skripsi, pernyataan bukan plagiasi, halaman nota dinas, halaman ujian munaqosah, halaman motto, halaman persembahan, pedoman transliterasi, halaman kata pengantar, halaman abstrak, halaman daftar isi. Bagian isi skripsi terdiri dari:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini mengurai tentang latar belakang masalah, perumusan masalah,

tujuan, dan kegunaan serta sistematika penulisan. **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini terdiri dari kajian teori, hasil penelitian yang relevan, kerangka berfikir dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Di dalam bab ini menguraikan tentang jenis variabel penelitian yang digunakan, waktu dan tempat penelitian, definisi operasional, definisi konseptual, populasi dan sampel, sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis yang digunakan.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

Pada bab ini berisi hasil penelitian yang menjabarkan deskripsi umum objek penelitian berupa pemaparan data yang memuat informasi tentang lokasi atau institusi yang menjadi objek penelitian, penyajian data serta analisis data. BAB V

### PENUTUP

Dalam bab ini menguraikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1 Kajian Teori**

#### **2.1.1 Servant Leadership**

Servant Leadership pertama kali dikonsepsi oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005: 7).

Trompenaars dan Voerman (2010: 3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

*Servant leadership* berperan besar dalam meningkatkan kinerja dari karyawan, hal ini disebabkan karena pemimpin yang melayani dapat melihat kebutuhan-kebutuhan karyawan, Setiawan dan Sumantri dkk (2015). Pengaruh dari kepemimpinan yang melayani memberikan berbagai dampak positif terhadap organisasi. Salah satunya adalah bahwa kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya dan kepercayaan organisasional (Winston, 2002) sehingga akan meningkatkan juga komitmen karyawan terhadap organisasi.



Menurut Mira dan Margareta (2012) bahwa pemimpin sangat berperan besar dalam memengaruhi orang lain termasuk loyalitas karyawan atau orang-orang yang dipimpin sehingga dari orang-orang yang dipimpinnya timbul suatu kemauan, *respect*, kepatuhan dan kepercayaan terhadap pemimpin untuk melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut, dan tugas-tugas serta tujuan organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien. Apabila pemimpin dapat memberikan respon yang baik, maka kesediaan karyawan untuk berkorban dan setia pada organisasi juga akan semakin meningkat. Blanchard dkk (2007:34), ada sejumlah ciri-ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yakni:

1. Memiliki Visi Pemimpin. Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Burt Nanus dalam bukunya *Kepemimpinan Visioner* mengatakan: Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas.
2. Orientasi pada Pelayanan. Pemimpin-pelayan berorientasi pada pelayanan, bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Sikap melayani terutama ditujukan untuk mereka yang paling membutuhkan pelayanan.
3. Membangun Kepengikutan (*Followership*). Pemimpin pelayan mengutamakan terciptanya kepengikutan (*followership*) karena dalam kenyataannya keberhasilan organisasi lebih banyak ditentukan oleh para pengikut atau para pemimpin di bawahnya.

4. Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim. Pemimpin/pelayan harus membentuk tim (*team work*) dan bekerja dengan tim tersebut.
5. Setia pada Misi. Kalau visi adalah arah ke depan ke mana bahtera organisasi akan dibawa, maka misi adalah bagaimana menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
6. Menjaga Kepercayaan. Menjadi pemimpin adalah menerima kepercayaan dari Tuhan Yang Mahakuasa melalui organisasi untuk memimpin anggota.
7. Mengambil Keputusan. Keputusan pemimpin adalah kekuatan dalam memimpin dan mengelola organisasi. *The power to manage is the power to make decision*. Seorang pemimpin-pelayan harus berani mengambil keputusan secara tepat dan benar.
8. Melatih dan Mendidik Pengganti. Melatih dan mendidik pengganti (membentuk kader) merupakan kewajiban seorang pemimpin.
9. Memberdayakan SDM.
10. Memberi Tanggung Jawab. Memberi tanggungjawab kepada bawahan adalah memberi kesempatan kepadanya untuk berkembang dan tentu saja mengawasi serta kemudian meminta pertanggungjawaban.
11. Memberi Teladan.
12. Menyadari Pentingnya Hubungan/Komunikasi. Begitu pentingnya komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah urat nadinya kepemimpinan.

Liden, dkk, (2008) mengidentifikasi tujuh dimensi yang efektif menangkap karakteristik penting dari seorang kepemimpinan yang melayani yaitu:

1. Penyembuhan emosional

Sejauh mana pemimpin peduli tentang masalah pribadi pengikut dan kesejahteraan.

2. Memberdayakan

Seorang pemimpin yang mempunyai sikap senantiasa mempercayakan, mendorong dan memfasilitasi kemampuan orang lain untuk mengambil tanggung jawab dan menangani situasi sulit dengan cara mereka sendiri.

3. Membantu bawahan tumbuh dan berhasil

Pemimpin yang selalu menunjukkan minat yang tulus dalam pengembangan karir bawahannya dan bertujuan memberikan bawahan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

4. Menciptakan sub koordinat pertama

Menunjukkan bukti konkret bahwa pemimpin selalu menempatkan kepentingan terbaik bawahan, yang selalu memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut dibandingkan kebutuhan dirinya sendiri.

5. Menciptakan nilai bagi masyarakat

Mencerminkan bagaimana pemimpin pelayan akan senantiasa terlibat dalam membantu masyarakat disekitar organisasi dan mampu mendorong orang lain untuk aktif melakukan hal yang sama dalam masyarakat.

6. Memiliki keterampilan konseptual

Memiliki pengetahuan penuh tentang organisasi mengenai tujuan dan tugas ditangan sehingga mampu memberikan dukungan yang efektif untuk bawahan.

## 7. Berperilaku Etis

Bertindak dan berinteraksi secara terbuka, adil, jujur, dapat dipercaya dan mampu melayani sebagai model integritas.

Menurut Dennis (dalam Irving, 2005) konstruksi skala pengukuran kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) melalui *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI), terdiri dari:

### 1. Kasih sayang (*Love*)

Hubungan kepemimpinan yang melayani menggambarkan cinta agapao. Wiston (2002) menyatakan bahwa agapao berarti mencintai dalam arti sosial dan moral. cinta ini menyebabkan pemimpin untuk pertimbangan setiap orang, tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang yang lengkap, satu dengan kebutuhan, keinginan, dan keinginan.

### 2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

### 3. Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin.

### 4. Kerendahan hati (*Humility*)

Mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

## 5. Kepercayaan (*Trust*)

*Servant leadership* adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leaders* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

### 2.1.2 Keadilan Organisasi

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

Menurut Ivancevich dkk. (2009: 159) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Dapat disimpulkan, bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dari seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada karyawan.

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

#### 1. Keadilan Distributif

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

## 2. Keadilan Prosedural

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

penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam keadilan prosedural, yaitu pengendalian dan penjelasan dari pimpinan.

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

### 3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional terdiri dari dua jenis: keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal mengacu apakah individu diperlakukan dengan bermartabat dan hormat, sedangkan keadilan informasi menganggap kelengkapan proses dan hasil penjelasan (Colquitt et al., dalam Judeh (2012). Menurut Robbins dan Judge (2008: 251), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi.

Menurut Mansour (2014: 22), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan

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

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

1. Diri-di dalam

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

2. Diri-di luar

Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi diluar organisasi karyawan tersebut pada saat ini. Contohnya, seorang manajer pemasaran membandingkan keadilan yang diterima dari input (kinerja dan



loyalitas) dan output (gaji dan bonus) yang diberikan oleh organisasi, dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada organisasi yang lain.

3. Individu lain-di dalam

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

4. Individu lain-di luar

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

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

1. Mengubah masukan–masukan mereka

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

2. Mengubah hasil-hasil mereka

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

3. Mengubah persepsi-persepsi diri

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

4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain

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

5. Memilih rujukan yang berbeda

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

6. Meninggalkan bidang tersebut

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

#### **2.1.4 OCB (Organizational Citizenship Behavior)**

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan kurang lebih semenjak tiga dekade yang lalu oleh Dennis Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (Noruzy dkk., 2011), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan.

Menurut Organ (dalam Noruzy dkk., 2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh

sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. Menurut Robbins dan Judge (2008) OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

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

Menurut Gibson, *et al* (2011) OCB merupakan perilaku organisasional yang bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Menurut Organ dan Ryan (1995: 782), faktor-faktor yang mendorong munculnya OCB dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Kepuasan

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

2. Keadilan

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

3. Komitmen organisasi

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

4. Dukungan pimpinan

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

5. Kesadaran

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

6. Keramahan

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

7. Efektifitas negatif

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

8. Efektifitas positif

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

Organ (dalam Tambe dan Shanker, 2014: 68) mengidentifikasi lima dimensi OCB. Kelima dimensi tersebut meliputi perilaku organisasi seperti, membantu rekan kerja, mengikuti aturan-aturan perusahaan, tidak mengeluh, dan secara aktif berpartisipasi dalam urusan organisasi. Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku membantu)

Perilaku membantu orang tertentu, diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*., membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.

2. *Conscientiousness* (kesadaran)

Perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan. mensegerakan jika dibutuhkan. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra enam hari kerja.

3. *Sportmanship* (sikap sportif)

Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesarkan-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4. *Civic Virtue* (kebajikan sipil)

Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5. *Courtesy* (kesopanan)

Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Kinerja adalah suatu hasil yang telah diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasari kecapakan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketapan waktu (Arumsari, 2014).

Definisi kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Wirawan (2009:5) mengatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Bangun (2012:99) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.

3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.



3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain

kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

## 2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Yang Relevan

No.	Judul dan Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Kepribadian Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pada PT PLN (Persero) Area Jember (Hikmah, dkk. 2014)	Independen: <i>Servant Leadership</i> dan Kepribadian Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> dan kepribadian berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dengan Mediasi <i>Trust In Leadership</i> Pada Karyawan <i>The Lodek</i>	Independen: <i>Servant Leadership</i> Mediasi: <i>Trust In Leadership</i> Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . <i>Trust in</i>

	Villas. (Rakasiwi dan Rahyuda, 2014)			<i>leadership</i> mampu memediasi hubungan <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
3	Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . (Prameswari dan Suwandana, 2017)	Independen: Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
4	Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Ardi dan Sudarma, 2015)	Independen: Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Mediasi: Komitmen Organisasional Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Ada pengaruh Komitmen organisasional terhadap <i>organizational</i>

				<p><i>citizenship behavior</i>. Ada pengaruh persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap Komitmen organisasional. Komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>.</p>
5	<p>Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. (Sapengga, 2016)</p>	<p>Independen: <i>Servant Leadership</i> Dependen: Kinerja Karyawan</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</p>
6	<p>Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang</p>	<p>Independen: <i>Servant Leadership</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dependen: Kinerja Karyawan</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</p>

	Sutoyo). (Putri, dkk. 2018)			
7	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Toko Nyoman. (Cahaya dan Adnyani, 2015)	Independen: Keadilan Organisasi Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> dan kinerja karyawan, dan juga variabel <i>organizational citizenship behaviour</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). (Suzana, 2017)	Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
9	Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>OCB</i> Sebagai Variabel Mediasi.	Independen: Kepemimpinan Melayani Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan

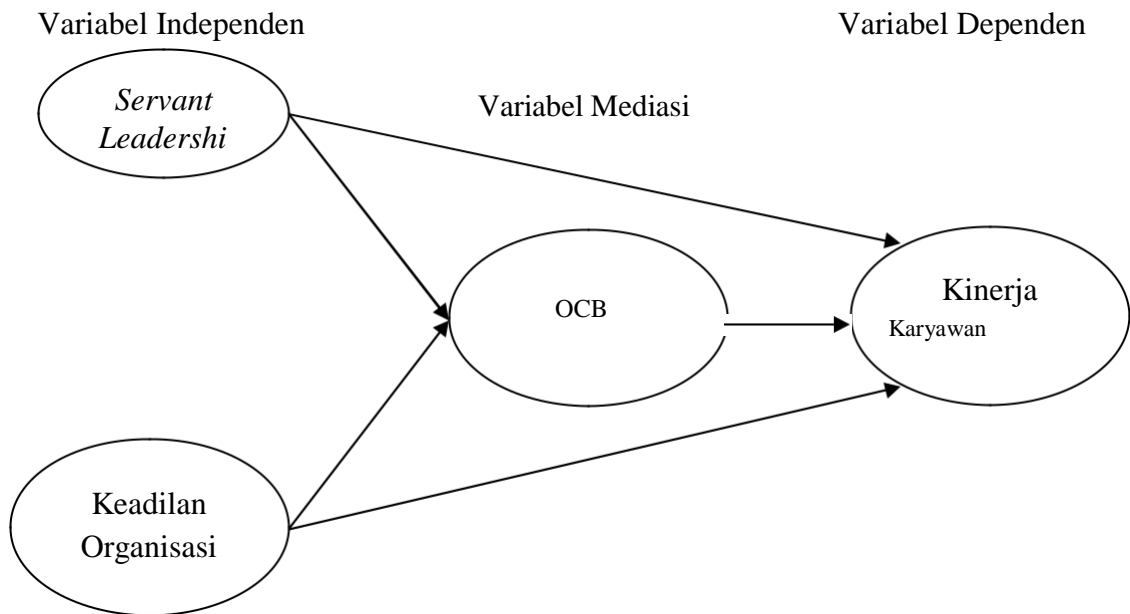
	(Prahesti, dkk. 2017)	Dependen: Kinerja Karyawan		signifikan terhadap <i>OCB</i> . kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>OCB</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>OCB</i> memediasi secara parsial dan positif serta signifikan hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan.
10	<i>The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship Behaviors.</i> (Asgari, dkk. 2008)	Independen: kepemimpinan transformasional (transformasional dan transaksional), dan keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan keadilan interaksional) Mediasi: pertukaran pemimpin-anggota (LMX), dukungan organisasi yang	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional (transformasional dan transaksional), dan keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan keadilan interaksional) dan <i>OCB</i> dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX), dukungan

		dirasakan (POS), dan Kepercayaan  Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		organisasi yang dirasakan (POS), dan Kepercayaan sebagai mediator.
11	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Kepribadian terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien ( <i>Full Day School</i> ) Jember. (Maris, dkk. 2015)	Independen: <i>Servant Leadership</i> dan Kepribadian Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dependen: Kinerja Guru	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> dan Kepribadian berpengaruh terhadap Kinerja Guru. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak memediasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Kepribadian terhadap Kinerja Guru.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran digunakan sebagai acuan agar peneliti memiliki arah penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir



Sumber: Pengembangan dari hasil penelitian Maris, dkk. (2015)

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dengan yang paling memungkinkan yang harus dicari kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship behavior (OCB)*

Pemimpin yang melayani adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin dilayani, harus terlebih dulu melayani (Greenleaf dalam Rakasiwi dan Rahyuda, 2014). Rakasiwi dan Rahyuda (2014) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan melayani dengan memberikan motivasi,



mendorong karyawan lebih berinovasi dan kreatif, serta memperhatikan perkembangan dan prestasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula OCB.

Hikmah, dkk. (2014) dan Prahesti, dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap OCB karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Menurut Robbins dan Judge (2015:114) keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Prameswari dan Suwandana (2017) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku *extra-role* dari karyawan meningkat.

Penelitian ini juga diperkuat oleh (Asgari, dkk. 2008) dan Cahayu dan Adnyani (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan landasan teori dan

berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar untuk menciptakan suatu kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok dalam bertindak di lingkungan kerja. Sapengga (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan hasil Prahesti, dkk. (2017) dan Putri, dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Cahayu dan Adnyani (2015) menyatakan bahwa, keadilan organisasi secara langsung

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen pegawai.

Penelitian serupa dilakukan oleh Cahayu dan Adnyani (2015) dan Maris, dkk. (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan. Suzana (2017) menunjukkan bahwa, OCB mampu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku OCB membantu yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian serupa dilakukan oleh Maris, dkk. (2015) dan Cahayu dan Adnyani (2015), menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H5 : OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memediasi Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan*

*Servant leadership* dapat mempengaruhi OCB karyawan dan kinerja karyawan yang akhirnya meningkatkan *output* perusahaan. Gaya *servant leadership* dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi OCB yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Maris, dkk. (2015) meneliti tentang *servant leadership* dan kinerja karyawan dan menemukan *servant leadership* juga berpengaruh positif terhadap OCB. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh Prahesti, dkk. (2017) dan Putri, dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H6 : OCB memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*

Penerapan keadilan organisasi yang baik akan membawa pada tingkat OCB yang baik. Begitu sebaliknya, jika keadilan organisasi kurang baik maka akan mempengaruhi tingkat OCB seorang karyawan tersebut. Maris, dkk. (2015) meneliti tentang keadilan organisasi dan kinerja karyawan dan menemukan keadilan organisasi juga berpengaruh positif

terhadap OCB. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh Cahayu dan Adnyani (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H7 : OCB memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Waktu dan Wilayah Penelitian**

Waktu penelitian yang direncanakan mulai dari penyusunan proposal sampai tersusunya laporan penelitian, yaitu dari bulan November 2018 sampai dengan bulan April 2019. Wilayah pelaksanaan penelitian ini adalah PD. BPR BKK Karangmalang Sragen.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode ini menggunakan penyajian hasil penelitian dalam bentuk angka. Metode ini digunakan untuk membangun hipotesis dan menguji secara empirik atas hipotesis yang diuji tersebut (Ferdinand, 2014:9).

### **3.3 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah satu semesta penelitian (Ferdinand, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PD. BPR BKK Karangmalang sebanyak 55 orang karyawan.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin akan meneliti seluruh

anggota populasi, sampel sendiri adalah sebuah perwakilan dari populasi (Ferdinand, 2014). Jumlah sampel adalah elemen yang akan dimasukkan dalam sampel. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PD. BPR BKK Karangmalang yang memiliki karyawan 55 orang dan dijadikan sebagai responden.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh (total sampling)*, yaitu teknik pengambilan sampel yang artinya semua sampel yang mewakili jumlah seluruh populasi (Sugiyono, 2016) Teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan menyebarkan sejumlah kuesioner dengan memberikan kepada semua responden yang menjadi anggota populasi untuk menerima dan mengisi kuesioner secara lengkap.

## **3.4 Data dan Sumber Data**

Data merupakan salah satu input dalam penelitian ini, untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat maka diperlukan data yang sesuai dan lengkap. Penelitian ini menggunakan dua jenis data agar hasil penelitian ini akurat, yaitu:

### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Sugiyono, 2016: 402). Dalam data primer biasanya, peneliti memperolehnya secara langsung melalui kuesioner yang berisi daftar pertanyaan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi. Data sekunder berhubungan dengan data perusahaan mengenai profil perusahaan dan yang lainnya yang bisa menunjang penelitian.

### 3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal ini peneliti menggunakan kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab atau diisi oleh responden tersebut (Sugiyono, 2016). Peneliti mengharapkan responden memilih salah satu alternatif jawaban dari pertanyaan yang sudah disediakan.

Dalam kuesioner ini menggunakan angka penelitian *Skala Likert* yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Secara spesifik fenomena sosial disebut dengan variabel penelitian. *Skala Likert* yang berarti sebuah ekstensi dari skala sematik. Dalam hal ini perbedaannya adalah skala ini menggunakan lebih dari satu item pertanyaan, dimana beberapa pertanyaan digunakan untuk menjelaskan sebuah konstruk lalu jawaban dijumlahkan.

Untuk mengetahui angket tingkat kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kinerja, bentuk jawaban dan pemberian skor yang dapat digunakan berdasarkan *Skala Likert* sebagai berikut:

1. Jawaban STS, adalah sangat tidak setuju diberi skor 1
2. Jawaban TS, adalah Tidak Setuju diberi skor 2



3. Jawaban N, adalah Netral diberi skor 3
4. Jawaban S, adalah Setuju diberi skor 4
5. Jawaban SS, adalah Sangat Setuju diberi skor 5

### **3.5 Variabel Penelitian**

#### **3.5.1 Variabel Bebas (*Independent*)**

Menurut (Sugiyono, 2016) pada variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktori, dan *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas atau independent adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas atau variabel independen dalam penelitian ini adalah *servant leadership* dan keadilan organisasi.

#### **3.5.2 Variabel Terikat (*Dependent*)**

Menurut (Sugiyono, 2016) variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen disebut juga variabel yang diduga sebagai akibat (*presumed effect variable*). Variabel terikat atau variabel dependent dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

#### **3.5.3 Variabel Mediasi**

Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah disebut sebagai variabel intervening. Menurut (Sugiyono, 2016) *variabel intervening* merupakan variabel penyalur atau variabel yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen,

sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Pengaruh hubungan variabel intervening yang digunakan yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)*.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu cara untuk memberikan pemahaman yang sama tentang pengertian variabel yang diukur untuk menentukan variabel

penelitian yang digunakan dalam analisis data Tabel 3.1

#### Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani (Dennis dan Bocarnea, 2005).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kasih yang murni (<i>Agape Love</i>)</li> <li>2. Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)</li> <li>3. Visi (<i>Vision</i>)</li> <li>4. Percaya (<i>Trust</i>)</li> <li>5. Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</li> </ol>	Dennis dan Bocarnea (dalam Sapengga, 2016)
Keadilan Organisasi	Keadilan organisasional adalah gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja (Robbins dan Judge, 2008).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan distributif</li> <li>2. Keadilan prosedural</li> <li>3. Keadilan interaksional</li> </ol>	Robbins dan Judge (dalam Ardi dan Sudarma, 2015)
Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan Waktu</li> <li>4. Keandalan</li> <li>5. Sikap</li> </ol>	Mangkunegara (dalam Sapengga, 2016)

	dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2005).		
<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	OCB merupakan perilaku organisasional yang bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi (Gibson, <i>et al</i> , 2011).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Altruism</i> (perilaku membantu)</li> <li>2. <i>Conscientiousness</i> (kesadaran)</li> <li>3. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif)</li> <li>4. <i>Civic Virtue</i> (kebajikan sipil)</li> <li>5. <i>Courtesy</i> (kesopanan)</li> </ol>	Organ (dalam Putri, dkk. 2018)

### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) untuk menghitung besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien antara empat variabel yakni variabel independen (*servant leadership* dan keadilan organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

#### 3.7.1 Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang telah dikumpulkan atau digunakan untuk mengetahui butir yang valid dan bukti yang tidak valid. Keabsahan hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur variabel yang akan diteliti. Ada dua macam pengujian yang dilakukan, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

## 1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa tepat suatu tes melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu fungsi ukur, semakin tinggi pengukuran tentang sarannya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013).

Uji validitas dapat dilakukan dengan tiga cara : (1) melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel; (2) melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk; dan (3) Uji *Confirmatory factor analysis* (CFA). Penelitian ini melakukan uji validitas dengan cara yang pertama yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk dan variabel (Ghozali, 2013).

Uji validitas dilakukan peneliti terhadap kuesioner kepemimpinan transformasional, keadilan prosedural, kinerja kepuasan kerja dan OCB. Butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Jika pertanyaan tidak valid maka pertanyaan harus dihapus dari daftar kuesioner.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukur diulangi dua kali atau lebih. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013).

Untuk mengukur reliabilitas dari instrument penelitian ini dilakukan dengan *Cronbach's Alpha*. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *one shot* dimana pengukuran dilakukan hanya satu kali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban. Dalam pengukuran *one shot* akan dilakukan dengan analisis *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2013).

### **3.7.2 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi baik digunakan atau tidak. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan yaitu uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heterokedastisitas (Ghozali, 2013).

#### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi data normal atau mendekati normal Ghozali (2013).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat normalitas yaitu dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan menunjukkan satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Apabila distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonalnya.

Dalam melakukan uji normalitas peneliti menggunakan analisis statistik non parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pemilihan analisis ini bermaksud untuk meminimalisir terjadinya kesalahan jika dibandingkan dengan Analisis grafik. Data *one sample kolmogorov* tersebut dapat diperoleh ketika pengelolaan data menggunakan spss. Jika hasil pengolahan data diperoleh nilai signifikan  $p > 0,05$  maka data tersebut dapat terdistribusi normal (Ghozali, 2011: 163).

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak *ortogonal*. Variabel *ortogonal* yaitu variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Model regresi dikatakan baik jika bebas dari multikolonieritas.

Cara untuk mendeteksi adanya multikolonieritas atau tidak dilakukan dengan cara meregresikan model analisis data melakukan uji korelasi antar variabel bebas (independen) dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0.10 atau sama nilai VIF kurang dari 10 maka tidak terdapat multikolonieritas dalam penelitian. Sebaliknya, jika nilai *tolerance* kurang dari 0.1 dan nilai VIF lebih besar dari 10 maka terdapat multikolonieritas (Ghozali, 2013:105).

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan

lainya. Jika *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, jika bebrbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak heterokedastisitas (Ghozali, 2013).

Pendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji *Glejser* dengan melihat pada tingkat signifikansi hasil regresi nilai *absolute residual*. Jika tingkat signifikansi berada diatas 5% berarti tidak terjadi heterokedastisitas tetapi jika berada dibawah 5% berarti terjadi gejala heterokedastisitas.

### 3.7.3 Uji Ketepatan Model

#### 1. Uji F

Uji statistik F menunjukkan apakah seluruh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang akan diuji apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, seluruh variabel independen secara silmutan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan yakni sebagai berikut:

- a. Quick look: bila nilai F lebih besar dari 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5 %, dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan semua variabel independen secara bersama dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar dari F tabel, maka hipotesis diterima (Ghozali, 2011).

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Ketepatan model atau  $R^2$  dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dari garis regresi. Koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinan adalah antara nol dan satu. Koefisien determinan bernilai nol artinya tidak ada hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan nilai koefisien satu berarti adanya kecocokan sempurna dari ketepatan model (Ghozali, 2013).

## 3. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis diterima.

### 3.7.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linier berganda, analisis jalur dalam



penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah diterapkan sebelumnya.

Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan analisis jalur menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolah hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2013). Menurut kerangka berfikir yang telah disebutkan diatas maka dalam analisis jalur akan ada dua persamaan yaitu:

$$Z = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + \varepsilon_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

$X_1$  = *Servant Leadership*

Z = OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

a = Konstanta

b<sub>1</sub>-b<sub>5</sub> = Koefisien regresi

$\varepsilon_{1,2}$  = Variabel pengganggu

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Penelitian**

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh *servant leadership* dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui OCB (*organizational citizenship behavior*) sebagai variabel mediasi yang dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh (total sampling)*, yaitu teknik pengambilan sampel yang artinya semua sampel yang mewakili jumlah seluruh populasi.

Adapun rincian jumlah kuesioner yang didistribusikan peneliti sebanyak 55 kuesioner kepada responden, kuesioner yang kembali seluruhnya dengan tingkat pengembalian 100% dan seluruh data yang dapat diolah dan digunakan dalam penelitian ini. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan *IBM SPSS 20.0*. Selanjutnya diuraikan mengenai karakteristik responden penelitian ini, dapat diketahui gambaran tentang besar dan kecilnya persentase jumlah responden berdasarkan usia, lama bekerja, status pegawai dan tingkat pendidikan responden. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

##### **1. Usia Responden**

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden, maka dapat diperoleh data tentang karakteristik responden berdasarkan umur pada tabel berikut:

Tabel 4.1  
Kategori Usia Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
$\leq 25$ Tahun	8	14,5
26-35 Tahun	33	60
36-45 Tahun	12	21,8
$\geq 46$ Tahun	2	3,6
Total	55	100

*Sumber: Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden berdasarkan tingkat usia dari total sampel sebanyak 55 orang responden yang telah diambil, sebanyak 8 orang responden (14,5%) memiliki usia di bawah atau sama dengan 25 tahun, 33 orang responden (60%) berada pada rentang usia 26-35 tahun, 12 orang responden (21,8%) berada pada rentang usia 36-45 tahun, dan sisanya berada pada usia diatas 45 tahun sebanyak 2 orang responden (3,6%). Dengan demikian komposisi responden dalam penelitian ini mayoritas responden berada pada rentang usia antara 26-35 tahun.

## 2. Lama Bekerja Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden, maka dapat diperoleh data tentang karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada tabel berikut:

Tabel 4.2  
Kategori Lama Bekerja Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
$\leq 5$ tahun	17	30,9
6 – 10 tahun	29	52,7
$> 10$ tahun	9	16,4
Total	55	100

*Sumber: Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden berdasarkan tingkat lama bekerja dari total sampel sebanyak 55 orang responden yang telah diambil, Responden yang memiliki lama bekerja 0 – 5 tahun yaitu 17 orang responden (30,9%), lalu 29 orang responden (52,7%) memiliki lama bekerja selama 6 – 10 tahun dan karyawan sisanya ada 9 orang responden (16,4%) yang memiliki lama bekerja dengan rentang lebih dari 10 tahun. Dengan demikian komposisi responden dalam penelitian ini mayoritas responden memiliki lama bekerja selama 6 – 10 tahun.

### 3. Status Pegawai Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden, maka dapat diperoleh data tentang karakteristik responden berdasarkan umur pada tabel berikut:

Tabel 4.3  
Kategori Status Pegawai Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tetap	43	78,2
Tidak Tetap	12	21,8
Total	55	100

*Sumber: Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden berdasarkan tingkat status pegawai dari total sampel sebanyak 55 orang responden yang telah diambil, sebanyak 43 orang responden (78,25%) memiliki status pegawai tetap, dan sisanya memiliki status pegawai tidak tetap sebanyak 12 orang responden (21,8%). Dengan demikian komposisi responden dalam penelitian ini mayoritas responden memiliki status pegawai tetap.

#### 4. Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden, maka dapat diperoleh data tentang karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada tabel berikut:

Tabel 4.4  
Kategori Pendidikan Terakhir Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
SLTA	14	25,5
D3	23	41,8
Sarjana	18	32,7
Total	55	100.0

*Sumber: Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh data distribusi frekuensi pendidikan terakhir responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 14 orang responden (25,5%), berpendidikan terakhir D3 sebanyak 23 orang responden (41,8%) dan berpendidikan terakhir S1 sebanyak 18 orang responden (32,7%). Dengan demikian komposisi responden dalam penelitian ini mayoritas responden dengan memiliki pendidikan terakhir D3.

#### 4.2 Pengujian dan Hasil Analisis Data

##### 4.2.1 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian instrumen bertujuan untuk mengetahui layak tidaknya instrumen yang disusun sebagai alat ukur penelitian. Perhitungan untuk menguji validitas dan reliabilitas terhadap angket dalam penelitian ini menggunakan alat bantu *SPSS 20*.

## 1. Uji Validitas

### a. Uji Validitas *Servant Leadership*

Hasil uji validitas untuk butir pernyataan yang berkaitan dengan *servant leadership* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.5  
Uji Validitas *Servant Leadership*

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
SL1	0,765	0,266	Valid
SL2	0,738	0,266	Valid
SL3	0,630	0,266	Valid
SL4	0,634	0,266	Valid
SL5	0,683	0,266	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 hasil olah data dengan menggunakan *SPSS 20* dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $N = 55$  yaitu 0,266 maka dapat disimpulkan semua item untuk variabel *servant leadership* adalah valid sebagai alat ukur.

### b. Uji Validitas Keadilan Organisasi

Hasil uji validitas untuk butir pernyataan yang berkaitan dengan keadilan organisasi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.6  
Uji Validitas Keadilan Organisasi

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
KO1	0,760	0,266	Valid
KO2	0,774	0,266	Valid
KO3	0,776	0,266	Valid
KO4	0,639	0,266	Valid
KO5	0,701	0,266	Valid
KO6	0,495	0,266	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 hasil olah data dengan menggunakan *SPSS 20* dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $N = 55$  yaitu 0,266 maka dapat

disimpulkan semua item untuk variabel keadilan organisasi adalah valid sebagai alat ukur.

c. Uji Validitas Kinerja Karyawan

Hasil uji validitas untuk butir pernyataan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.7  
Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
KK1	0,851	0,266	Valid
KK2	0,868	0,266	Valid
KK3	0,795	0,266	Valid
KK4	0,837	0,266	Valid
KK5	0,887	0,266	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 hasil olah data dengan menggunakan SPSS 20 dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $N = 55$  yaitu 0,266 maka dapat disimpulkan semua item untuk variabel kinerja karyawan adalah valid sebagai alat ukur.

d. Uji Validitas *Organizational Citizen Behavior*

Hasil uji validitas untuk butir pernyataan yang berkaitan dengan *organizational citizen behavior* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.8  
Uji Validitas *Organizational Citizen Behavior*

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
OCB1	0,797	0,266	Valid
OCB2	0,683	0,266	Valid
OCB3	0,730	0,266	Valid
OCB4	0,819	0,266	Valid
OCB5	0,878	0,266	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 hasil olah data dengan menggunakan *SPSS 20* dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $N = 55$  yaitu 0,266 maka dapat disimpulkan semua item untuk variabel *organizational citizen behavior* adalah valid sebagai alat ukur.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dalam menjawab pernyataan-pernyataan yang mengukur masing-masing variabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Hasil yang diperoleh dari uji reliabilitas terhadap kuesioner pada setiap variabel adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Item	Critical Value	<i>Keterangan</i>
<i>Servant Leadership</i>	0,725	5	> 0,70	Reliabel
Keadilan Organisasi	0,785	6	> 0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,879	5	> 0,70	Reliabel
OCB	0,839	5	> 0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, karena nilai *cronbach alpha* menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,70. Artinya semua jawaban responden sudah konsisten dalam menjawab setiap item pernyataan yang mengukur masing-masing variabel. Variabel tersebut meliputi *servant leadership*, keadilan organisasi kinerja karyawan dan OCB.



#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk menilai ada tidaknya didalam model regresi masalah-masalah asumsi klasik. Uji ini merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolonieritas. dan uji heteroskedastisitas.

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji tingkat kenormalan variabel terikat dan variabel bebas. Pengujian normalitas dapat dilihat melalui uji statistik yaitu nilai *Kolmogorov-Smirnov*, dengan membandingkan probabilitas ( $p$ ) yang diperoleh dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05. Apabila nilai  $p > \alpha$  maka data tersebut berdistribusi normal atau sebaliknya. Adapun hasil uji normalitas persamaan 1 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.10  
Hasil Uji Normalitas Persamaan 1

	Unstandardized Residual 1
N	55
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.48555184
Most Extreme Differences	
Absolute	.087
Positive	.087
Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z	.645
Asymp. Sig. (2-tailed)	.800

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai signifikan atau *asympt.sig (2-tailed)* pada persamaan 1 sebesar  $0,800 > 0,05$  (*p-value*

> 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas dan dapat dikatakan sebaran data penelitian terdistribusi normal. Kemudian hasil uji normalitas persamaan 2 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.11  
Hasil Uji Normalitas Persamaan 2

		Unstandardized Residual 2
N		55
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.63216229
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.051
	Positive	.036
	Negative	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.380
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai signifikan atau *asympt.sig (2-tailed)* pada persamaan 2 sebesar  $0,999 > 0,05$  ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas dan dapat dikatakan sebaran data penelitian terdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Deteksi adanya multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat tingkat *variance inflation factor*

(VIF) dan nilai *tolerance*. Nilai *tolerance* yang dipakai adalah 0,10 atau sama dengan VIF 10. Adapun hasil uji multikolinearitas persamaan 1 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.12  
Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1    Servant Leadership	1.000	1.000
Keadilan Organisasi	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior

Sumber: *Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat bahwa hasil pengujian multikolinearitas pada persamaan 1 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi penyimpangan multikolinearitas. Kemudian hasil uji multikolinearitas persamaan 2 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1    Servant Leadership	.798	1.253
Keadilan Organisasi	.901	1.110
Organizational Citizen Behavior	.732	1.367

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: *Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dilihat bahwa hasil pengujian multikolinearitas pada persamaan 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki

nilai *tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi penyimpangan multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dalam model regresi adalah metode *Glejser*, yaitu dengan meregresikan nilai dari seluruh variabel independen dengan nilai mutlak (*absolute*) dari nilai residual sehingga dihasilkan *probability value*. Adapun hasil uji heterokedastisitas persamaan 1 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.626	1.835		-.886	.380
Servant Leadership	.082	.072	.152	1.145	.257
Keadilan Organisasi	.082	.045	.243	1.826	.074

a. Dependent Variable: ABRES1

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai dari variabel yang signifikan, dimana *p-value* > 0,05 pada persamaan 1. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini berarti bahwa model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Kemudian hasil uji heterokedastisitas persamaan 2 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.810	2.771		1.375	.175
Servant Leadership	-.083	.111	-.116	-.748	.458
Keadilan Organisasi	.009	.066	.020	.135	.893
Organizational Citizen Behavior	-.006	.088	-.011	-.068	.946

a. Dependent Variable: ABRES2

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai dari variabel yang signifikan, dimana  $p\text{-value} > 0,05$  pada persamaan 2. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini berarti bahwa model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

#### 4.2.3 Uji Ketepatan Model

##### 1. Uji F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Jika semua variabel independen berpengaruh secara silmultan terhadap variabel dependen berarti model yang dibuat sudah layak. Adapun hasil uji statistik F persamaan 1 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji F Persamaan 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.317	2	61.159	9.533	.000 <sup>a</sup>
	Residual	333.610	52	6.416		
	Total	455.927	54			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil pengujian hipotesis secara simultan berdasarkan tabel 4.16 pada persamaan 1 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $9,533 > F_{tabel}$  sebesar 3,17 dengan nilai signifikan  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* dan keadilan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap OCB. Hal ini juga bisa diartikan bahwa model pengujian regresi secara simultan yang digunakan tersebut sudah sesuai (*model fit*) dengan datanya. Kemudian hasil uji statistik F persamaan 2 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17  
Hasil Uji F Persamaan 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240.709	3	80.236	10.938	.000 <sup>a</sup>
	Residual	374.127	51	7.336		
	Total	614.836	54			

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil pengujian hipotesis secara simultan berdasarkan tabel 4.17 pada persamaan 2 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $10,938 > F_{tabel}$  sebesar 2,78 dengan nilai

signifikan  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership*, keadilan organisasi dan OCB berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga bisa diartikan bahwa model pengujian regresi secara simultan yang digunakan tersebut sudah sesuai (*model fit*) dengan datanya.

## 2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menggambarkan variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan model *adjusted R Square* persamaan 1 diperoleh hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.18  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 <sup>a</sup>	.268	.240	2.533

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Servant Leadership

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) diketahui nilai *adjusted R Square* pada persamaan 1 sebesar 0,240. Hubungan ini akan sempurna (100%) atau mendekati apabila ada variabel independen lain dimasukkan ke dalam model. Artinya *servant leadership* dan keadilan organisasi mampu menjelaskan OCB sebesar 24%. Sedangkan 76% lagi dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Kemudian hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan model *adjusted R Square* persamaan 2 diperoleh hasil yang ditunjukkan tabel berikut.

Tabel 4.19  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 <sup>a</sup>	.392	.356	2.708

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) diketahui nilai *adjusted R Square* pada persamaan 2 sebesar 0,356. Artinya *servant leadership*, keadilan organisasi dan OCB mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 35,6%. Sedangkan 64,4% lagi dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

#### 4.2.4 Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis adalah untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Penelitian ini mengajukan hipotesis mengenai *servant leadership*, keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi OCB. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda yang dikembangkan dengan analisis jalur untuk melakukan uji hipotesis. Adapun hasil pengujian hipotesis persamaan 1 diperoleh hasil ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.20  
Hasil Uji Hipotesis Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.843	4.011		3.202	.002
	Servant Leadership	.569	.157	.430	3.622	.001
	Keadilan Organisasi	.236	.099	.284	2.392	.020

a. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior



*Sumber: Data primer diolah, 2019*

#### 1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel *servant leadership* diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,622 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,006 dengan nilai tingkat *p-value* sebesar 0,001 <  $\alpha$  sebesar 0,05, maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB adalah terbukti.

#### 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel keadilan organisasi diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,392 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,006 dengan nilai tingkat *p-value* sebesar 0,020 <  $\alpha$  sebesar 0,05, maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB adalah terbukti.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis persamaan 2 diperoleh hasil ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.21  
Hasil Uji Hipotesis Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.391	4.692		2.001	.051
Servant Leadership	.506	.188	.329	2.690	.010
Keadilan Organisasi	.292	.111	.302	2.624	.011
Organizational Citizen Behavior	.305	.148	.263	2.056	.045

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2019

#### 1. Pengujian Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel *servant leadership* diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,690 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,007 dengan nilai tingkat *p-value* sebesar 0,010 <  $\alpha$  sebesar 0,05, maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah terbukti.

#### 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel keadilan organisasi diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,624 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,007 dengan nilai tingkat *p-value* sebesar 0,011 <  $\alpha$  sebesar 0,05, maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah terbukti.

### 3. Pengujian Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

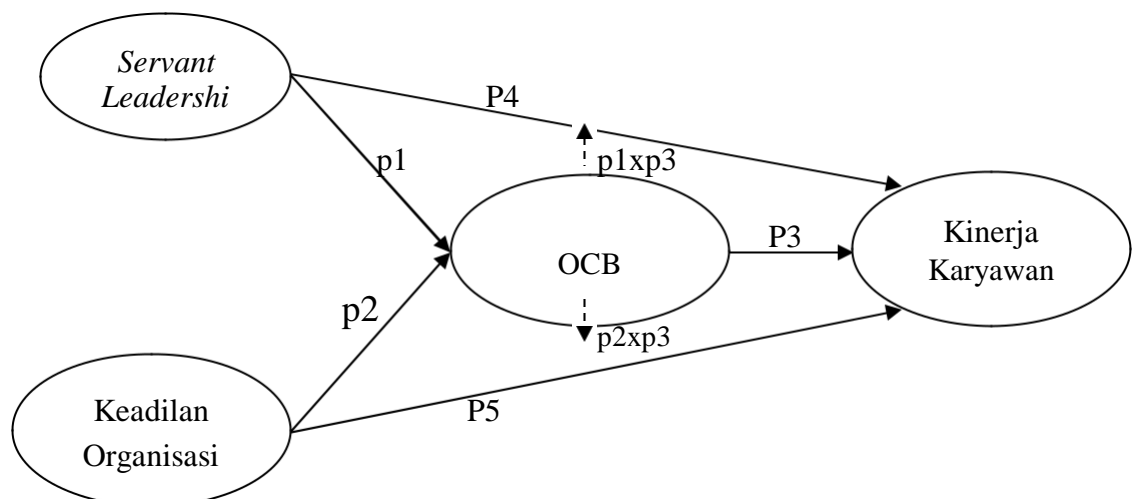
Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel OCB diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,056 > t_{tabel}$  sebesar  $2,007$  dengan nilai tingkat  $p$ -value sebesar  $0,045 < \alpha$  sebesar  $0,05$ , maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah terbukti.

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

Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan alat uji yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan berdasarkan teori.

Analisis jalur (*Path Analysis*) dapat menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Adapun hasil pengujian dalam penelitian ini digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:

Gambar 4.1  
*Model Struktural Path Analysis*



Keterangan:

p1 = Pengaruh langsung *servant leadership* pada OCB

p2 = Pengaruh langsung keadilan organisasi pada OCB

p3 = Pengaruh langsung OCB pada kinerja karyawan

p4 = Pengaruh langsung *servant leadership* pada kinerja karyawan

p5 = Pengaruh langsung keadilan organisasi pada kinerja karyawan p1xp3 =

Pengaruh tidak langsung *servant leadership* pada kinerja karyawan p2xp3 =

Pengaruh tidak langsung keadilan organisasi pada kinerja karyawan

#### 1. Uji Regresi

Adapun persamaan 1 analisis jalur dalam penelitian ini berdasarkan tabel.

4.20 adalah sebagai berikut:

$$Z = 12,843 + 0,569X_1 + 0,236X_2 + \varepsilon_1$$

Dengan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstan sebesar 12,843 dengan parameter positif, menunjukkan bahwa apabila nilai variabel *servant leadership* dan keadilan organisasi dianggap nol, maka nilai OCB akan meningkat.
- b. Koefisien regresi *servant leadership* sebesar 0,569 dengan parameter positif, hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan *servant leadership* maka, akan meningkatkan OCB, tanpa dipengaruhi faktor lainnya.
- c. Koefisien regresi keadilan organisasi sebesar 0,236 dengan parameter positif, hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan keadilan organisasi maka, akan meningkatkan OCB, tanpa dipengaruhi faktor lainnya.

Adapun persamaan 2 analisis jalur dalam penelitian ini berdasarkan tabel.

4.21 adalah sebagai berikut:

$$Y = 9,391 + 0,506X_1 + 0,292X_2 + 0,305Z + \varepsilon_2$$

Dengan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstan sebesar 9,391 dengan parameter positif, menunjukkan bahwa apabila nilai variabel *servant leadership*, keadilan organisasi dan OCB dianggap nol, maka nilai kinerja karyawan akan meningkat.
- b. Koefisien regresi *servant leadership* sebesar 0,506 dengan parameter positif, hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan *servant leadership* maka, akan meningkatkan kinerja karyawan, tanpa dipengaruhi faktor lainnya.
- c. Koefisien regresi keadilan organisasi sebesar 0,292 dengan parameter positif, hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan keadilan organisasi maka, akan meningkatkan kinerja karyawan, tanpa dipengaruhi faktor lainnya.
- d. Koefisien regresi OCB sebesar 0,305 dengan parameter positif, hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan OCB maka, akan meningkatkan kinerja karyawan, tanpa dipengaruhi faktor lainnya.

## 2. Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z).

- a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi OCB

Hasil pengujian mengenai sobel ditunjukkan pada perhitungan berikut.

$$\begin{aligned}
 Sp1p3 &= \sqrt{p3^2 \cdot 1^2 + p1^2 \cdot 3^2 + 1^2 \cdot 3^2} \\
 &= \sqrt{(0.305)^2(0.157)^2 + (0.569)^2(0.148)^2 + (0.157)^2(0.148)^2} \\
 &= 0.048
 \end{aligned}$$


---

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{1.3}{1.3} = \frac{0.174}{0.048} = 3.625$$

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan uji sobel pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui mediasi dari OCB diperoleh thitung sebesar  $3,625 > t_{tabel}$  sebesar  $2,007$  dengan parameter positif, maka hipotesis diterima. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan *servant leadership* melalui mediasi dari OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah terbukti.

b. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi OCB

---

Hasil pengujian mengenai sobel ditunjukkan pada perhitungan berikut.  $Sp2p3 = \sqrt{p3^2 \cdot 2^2 + p2^2 \cdot 3^2 + 2^2 \cdot 3^2}$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{(0.305)^2(0.099)^2 + (0.236)^2(0.148)^2 + (0.099)^2(0.148)^2} \\
 &= 0.030
 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{2.3}{1.3} = \frac{0.072}{0.030} = 2.400$$

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan uji sobel pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi dari OCB diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,400 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,007 dengan parameter positif, maka hipotesis diterima. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan keadilan organisasi melalui mediasi dari OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah terbukti.

### 4.3 Pembahasan Hasil Analisis Data

#### 1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel *servant leadership* memiliki tingkat signifikan < *p-value* 0,05 yaitu sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap OCB. Bila seorang karyawan telah merasa terikat dengan organisasi dan juga pemimpinnya, maka karyawan tersebut akan bersedia melakukan tugas melebihi apa yang telah diwajibkan terhadapnya.

*Servant leadership* merupakan perilaku dalam konteks pelayanan dalam suatu kegiatan dengan rekan-rekan kerja untuk melayani kebutuhan para pengikut (*follower*) dalam organisasi serta yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pengikutnya tersebut (Greenleaf dalam Rakasiwi dan Rahyuda, 2014). Apabila seorang pemimpin *servant leadership* dapat memberikan contoh teladan dan memberikan pelayanan yang baik pada karyawannya, maka karyawan tersebut akan bersedia berkorban untuk organisasi. Terlebih adanya suatu kebanggaan pada diri individu dengan menerima tujuan dan nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri, oleh karenanya karyawan tersebut mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rakasiwi dan Rahyuda (2014) yang menunjukkan *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hikmah, dkk. (2014) dan Prahesti, dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap OCB karyawan.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel keadilan organisasi memiliki tingkat signifikan  $< p\text{-value}$  0,05 yaitu sebesar 0,020. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB. Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku dari karyawan meningkat.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah, maka karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya OCB.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Prameswari dan Suwandana (2017) yang membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini juga diperkuat oleh Asgari, dkk. (2008) dan Cahayu dan Adnyani



(2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

### 3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel *servant leadership* memiliki tingkat signifikan  $< p\text{-value}$  0,05 yaitu sebesar 0,010. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa apabila seorang pemimpin yang berorientasi pada *servant leadership* akan mampu membawa bawahan mencapai kinerja yang lebih baik.

Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Model kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang jarang diterapkan dalam suatu perusahaan dikarenakan pemimpin harus memiliki jiwa untuk melayani yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama. Untuk dapat menerapkan *servant leadership* sebuah organisasi yang harus mempunyai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik serta mampu memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sapengga (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil Prahesti, dkk. (2017) dan Putri, dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan.

### 4. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel keadilan organisasi memiliki tingkat signifikan  $< p\text{-value}$  0,05 yaitu sebesar 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peran keadilan yang diterima pegawai sangatlah besar dalam menjaga kepuasan kerja mereka. Karyawan yang mendapat perlakuan adil, akan mampu meningkatkan kinerja terhadap organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) menurut persepsi karyawan, dapat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan pada organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahayu dan Adnyani (2015) yang menyatakan bahwa, keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen pegawai. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Cahayu dan Adnyani (2015) dan Maris, dkk. (2015) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### 5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel OCB memiliki tingkat signifikan  $< p\text{-value}$  0,05 yaitu sebesar 0,045. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena OCB dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas organisasi, koordinasi yang meningkat diantara anggota *teamwork*, melalui efisiensi, produktifitas, relasi yang harmonis yang dilakukan oleh para karyawan atau para manajer yang memiliki nilai-nilai OCB.

Artinya karyawan yang memberikan kontribusi terhadap berfungsinya organisasi secara efektif yang tidak secara eksplisit diminta (*discretionary*) dan tidak ada *reward* secara formal. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi sepenuhnya.

Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Suzana (2017) menunjukkan bahwa, OCB mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian serupa dilakukan oleh Maris, dkk. (2015) dan Cahayu dan Adnyani (2015), menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 6. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi OCB

Berdasarkan hasil analisis data di atas, hubungan langsung dan tidak langsung variabel *servant leadership* dengan mediasi OCB memiliki tingkat  $t_{hitung}$  sebesar  $3,625 > t_{tabel}$  sebesar 2,007. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi dari OCB. Artinya pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui

OCB adalah signifikan, maka dapat dikatakan bahwa OCB memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Bila seorang *servant leadership* memiliki pengaruh yang dekat atau terikat dengan perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki OCB terhadap organisasinya dan akan bersedia melakukan suatu pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya secara senang hati dan sukarela. Kedua hal tersebut mengindikasikan bahwa *servant leadership* sebagai sikap positif yang dianut karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. Dan dengan adanya OCB perilaku pekerja akan mampu melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam reward formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi.

Jadi pada dasarnya ketika pihak manajemen perusahaan dalam arti para manajer atau atasan mau dan mampu menerapkan *servant leadership* dengan baik, kemudian para karyawan bisa melaksanakan OCB dengan sepenuh hati, pasti hasil yang dicapai yaitu kinerja yang baik dan maksimal dari karyawan akan mampu meningkatkan hasil produksi yang tinggi dan dampaknya juga akan kembali pada karyawan itu juga.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Maris, dkk. (2015) meneliti tentang *servant leadership* dan kinerja karyawan dan menemukan *servant leadership* juga berpengaruh positif terhadap OCB. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Prahesti, dkk. (2017) dan

Putri, dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.

#### 7. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi OCB

Berdasarkan hasil analisis data di atas, hubungan langsung dan tidak langsung variabel keadilan organisasi dengan mediasi OCB memiliki tingkat  $t_{hitung}$  sebesar  $2,400 > t_{tabel}$  sebesar  $2,007$ . Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi dari OCB. Artinya pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah signifikan, maka dapat dikatakan bahwa OCB memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* atau OCB, merupakan perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan berdasarkan sisi keadilan. OCB merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang dinyatakan dalam tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri, melainkan lebih berorientasi pada kesejahteraan orang lain, apabila keadilan organisasi sudah dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Maris, dkk. (2015) meneliti tentang keadilan organisasi dan kinerja karyawan dan menemukan keadilan organisasi juga berpengaruh positif terhadap OCB. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Cahayu dan Adnyani

(2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Bab ini bertujuan untuk memaparkan simpulan dan implikasi hasil penelitian guna memberikan pemahaman mengenai hasil analisis data yang telah dilakukan dan menjelaskan kesimpulan dari analisis data dan pembahasan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan variabel *servant leadership* terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.
2. Ada pengaruh signifikan variabel keadilan organisasi terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.
3. Ada pengaruh signifikan variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.
4. Ada pengaruh signifikan variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.
5. Ada pengaruh signifikan variabel OCB (*organizational citizenship behavior*) terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

6. Ada pengaruh signifikan variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB (*organizational citizenship behavior*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam diterima.
7. Ada pengaruh signifikan variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB (*organizational citizenship behavior*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh diterima.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan mempunyai keterbatasan waktu yang sangat singkat, sehingga dirasa peneliti tidak mampu mengetahui permasalahan yang terjadi di PD. BPR BKK Karangmalang, Sragen terutama yang berkaitan dengan *servant leadership* dan keadilan organisasi dalam hubungannya dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan yang terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.
2. Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen kuesioner secara tertulis.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan keterbatasan dan kelemahan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:



1. Menambah Variabel sesuai objek yang diteliti.
2. Diperlukan pendekatan kualitatif untuk memperkuat kesimpulan karena instrumen penelitian rentan terhadap persepsi responden yang tidak menggambarkan keadaan yang sebenarnya dalam diri masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardi, Raka Tri Bayu dan Ketut Sudarma, (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 4 (2) (2015).
- Arthawan, K. dan Mujiati, N. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. *EJurnal Manajemen Unud*. Vol.6 , No.3, 1221-1247.
- Asgari, Ali., Abu Daud Silong, Aminah Ahmad dan Bahaman Abu Samah (2008). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research* ISSN 1450-216X Vol.23 No.2 (2008), pp.227-242
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Blanchard, Ken dan Dennis Carrey. (2007). *The Leader of The Future*. Jakarta :PT Elex Media Komputindo.
- Brahmasari, I.A dan Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Cahaya, Putu Astri Suyesmi dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol . 4, No. 11, 2015: 3738 – 3765.
- Dennis, R.S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No.8, pp. 600-615.
- Dikshit. A. Y., dan Dikshit. P. A., (2014). An Investigation in Organizational Citizenship Behavior of Managers As Perceived By Senior Officers with Leadership Roles & Responsibilities. *International Journal of Advance*

*Research in Computer Science and Management Studies*. Vol.2. Issue 2. 47-51.

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss 19*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gibson, J.L., Ivancevic, J.M., Donnly, J.H.Jr., & Konopaske, R. (2011). *Perilaku, Struktur, Proses*. New York: McGraw-Hill.

Hikmah, Faikhotul., Purnamie Titisari, dan Sri Wahyu Lelly. (2014). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT PLN (Persero) Area Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa* 2014.

Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. *Disertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership*.

Ivancevich. J. M., Konopaske. R., & Matteson. M. T., (2009). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Judeh. Mahfuz,. (2012). Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Bank: A Structural Equation Modeling Perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.8. No.3. 581-602.

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (2004). Citizenship and social exchange. *Academy of management journal*, Vol. 37: 656-669.

Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFPE.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansour. Mourad,. (2014). Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies. *Journal of Economics, Business and Management*. Vol. 2. No. 1. 22-25.
- Maris, Adelia., Wiji Utami, dan Dewi Prihatini (2015). Pengaruh *Servant Leadership* dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa* 2015.
- Mira, Wike Santa dan Meily Margaretha. (2012). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*. *Jurnal Manajemen*. Universitas Kristen Maranatha, Vol. 11 No. 2. Mei 2012.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Nazili, Iqbal. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Iklim Organisasi Terhadap kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Niehoff. Brian. P., dan Moorman. Robert. H,. (1993). Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Managemet Journal*. Vol.36. No.3. 527-556.
- Noruzi. A., Shatery. K., Rezazadeh. A., & Shirkouhi,. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*. Vol. 4. No. 7.
- Organ, D. W. (2008). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.

- Organ.D. W., dan Ryan. Katherine,. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personal Psychologi*. Vol. 48. No.4. 775-802.
- Prahesti, Devi Shinta., I Gede Riana dan I Made Artha Wibawa. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *OCB* Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7 (2017): 2761-2788.
- Prameswari, Ni Kadek Setya dan I Gusti Made Suwandana. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 3, 2017: 1368-1397.
- Putri, Desy Pradita., Mochammad Al Musadieg dan Cahyo Widyo Sulisty (2018). Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No. 2 Mei 2018.
- Rakasiwi dan Rahyuda, (2014). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Mediasi *Trust In Leadership* Pada Karyawan *The Lodek Villas*. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan* Vol 13 No. 2 Juli 2017.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Ed.1-2. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Penerjemah). (2015). *Perilaku Organisasi "Organizational Behaviour"*, 16th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Sapengga, Stephen Eka. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *AGORA* Vol. 4, No. 1, (2016)
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cet. Ke-lima. Jakarta: Refika Aditama.
- Setiawan, R., Suryawan, S., Iskandar, Z.T & Sulastiana, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai

- Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi. ISBN:978-979-796-324-8. PP 323-330
- Smith, C.. (2005). *Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf*. Info 640-MGMT.OF INFO. ORGS
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cet ke-22. Bandung: Alfabeta
- Suzana, Anna. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika*, Vol XIX No 1 April 2017.
- Tambe. S., dan Shanker. M,. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and ItsDimensions: A Literature Review”. *International Research Journal of Business and Management*. Vol. 1. 67- 73.
- Trompenaars, F.; Voerman, E. (2010). *Harnessing the strength of the world’smostpowerful management philosophy: Servant-Leadership acrosscultures*. New York, NY: McGraw-Hill
- Usmani. Sania., dan Jamal. Siraj,. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*. Vol. 2. No. 1.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winston, B., E. (2002). Agapao Love. *Inner Resources for Leaders*, diakses dari[http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss1/winston\\_agapao.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss1/winston_agapao.pdf)

# LAMPIRAN





## LAMPIRAN 2

## SURAT PENELITIAN



**PD. BANK PERKREDITAN RAKYAT  
BKK KARANGMALANG**

Jl. Dewi Sartika Puro Karangmalang Sragen Telpun 0271-892211, 894237 Fax. 891099

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 506 /BPR.BKK/V/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HERI HIDAYAT, SP  
Jabatan : Kepala Bidang Umum PD. BPR BKK Karangmalang.  
Alamat : Jln. Dewi Sartika Puro Karangmalang Sragen.

Menerangkan bahwa :

Nama : YETI ROCHMANI  
Nim : 155211107  
Jurusan : Manajemen Bisnis Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas : Institut Agama Islam Negeri Surakarta

Benar - benar telah melakukan penelitian dengan judul " *Pengaruh Servant Leadership dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*" di PD BPR BKK Karangmalang selama 01 tahun bulan terhitung sejak 05 November 2018 sampai dengan 05 Desember 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sragen, 09 Mei 2019  
PD BPR BKK KARANGMALANG

  
  
HERI HIDAYAT, SP k.

### LAMPIRAN 3

#### KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KEADILAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (Studi Kasus Pada  
Karyawan PD.BPR BKK Karangmalang Sragen)**

#### 1. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :
- b. Usia :
- c. Lama Bekerja :
- d. Status Pegawai : Tetap/Tidak Tetap
- e. Pendidikan Terakhir :

#### 2. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Bacalah pertanyaan terlebih dahulu dengan cermat dan seksama.
- b. Jawablah pertanyaan dengan jujur dan sebenar-benarnya.
- c. Berikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan untuk menjawab pertanyaan yang sesuai dengan pilihan anda.
- d. Jawaban:
  - Sangat Tidak Setuju : (STS)
  - Tidak Setuju : (TS)
  - Netral : (N)
  - Setuju : (S)
  - Sangat Setuju : (SS)
- e. Jawaban dari pernyataan anda tidak ada yang salah. Kerahasiaan dari jawaban anda kami jamin sepenuhnya.

A. Variabel *Servant Leadership*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	<b>Kasih yang murni (<i>Agape Love</i>)</b>					
	Atasan saya telah menunjukkan perhatiannya kepada saya sebagai karyawan dengan mendukung saya dalam tugas saya					
2.	<b>Kerendahan Hati (<i>Humility</i>)</b>					
	Atasan saya memberikan kontrol lebih kepada saya sehingga saya dapat menerima lebih banyak tanggung jawab					
3.	<b>Visi (<i>Vision</i>)</b>					
	Atasan saya telah menunjukkan bahwa dia ingin menyertakan visi dan tujuan pegawai ke dalam perusahaan					
4.	<b>Percaya (<i>Trust</i>)</b>					
	Atasan saya memiliki perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pegawai					
5.	<b>Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)</b>					
	Atasan saya tidak sungkan untuk berkonsultasi dengan pegawai, ketika ia tidak memiliki semua jawaban					

Sumber: Dennis dan Bocarnea (dalam Sapengga, 2016)

## B. Variabel Keadilan Organisasi

No	Pertanyaan	STSTS	N	S	SS
6.	<b>Keadilan distributive</b>				
	Saya merasa beban kerja dan tanggung jawab pekerjaan saya sudah cukup adil				
7.	Secara keseluruhan insentif dan penghargaan yang saya terima sudah cukup adil				
8.	<b>Keadilan procedural</b>				
	Atasan saya memastikan bahwa semua kekhawatiran pegawai didengar sebelum keputusan pekerjaan dibuat				
9.	Atasan saya selalu mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi saat diminta oleh pegawai				
10.	<b>Keadilan interaksional</b>				

	Ketika membuat keputusan mengenai pekerjaan saya, manajer memberikan penjelasan yang logis kepada saya					
11.	Ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya, manajer menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai pegawai					

Sumber: Robbins dan Judge (dalam Ardi dan Sudarma, 2015)

### C. Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
12.	<b>Kuantitas</b>					
	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan dan yang ditetapkan					
13.	<b>Kualitas</b>					
	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan					
14.	<b>Ketepatan Waktu</b>					
	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu					
15.	<b>Kehandalan</b>					
	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar					
16.	<b>Sikap</b>					
	Saya senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja					

Sumber: Mangkunegara (dalam Sapengga, 2016)

### D. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Pertanyaan	STSTS	N	S	SS
17.	<b><i>Altruism</i></b> (perilaku membantu)				
	Saya rela membantu karyawan yang memiliki masalah yang berhubungan dengan pekerjaan				
18.	<b><i>Conscientiusness</i></b> (kesadaran)				
	Saya mematuhi aturan, peraturan dan prosedur dalam perusahaan, bahkan ketika tidak ada yang melihat				
19.	<b><i>Sportmanship</i></b> (sikap sportif)				
	Saya tidak membuang-buang waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele				
20.	<b><i>Civic Virtue</i></b> (kebajikan sipil)				
	Selalu mengikuti dan berpartisipasi dalam perkembangan perusahaan				
21.	<b><i>Courtesy</i></b> (kesopanan)				

	Saya mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain					
--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Organ (dalam Putri, dkk. 2018)

## LAMPIRAN 4

## HASIL TABULASI SKOR KUESIONER

No .	SL 1	SL 2	SL 3	SL 4	SL 5	SL	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	KO
1	5	4	4	4	4	21	4	3	5	4	5	3	24
2	5	4	4	4	4	21	3	4	4	5	3	3	22
3	5	5	5	5	5	25	2	2	3	3	4	4	18
4	5	5	5	5	5	25	2	3	3	3	3	3	17
5	5	5	5	5	5	25	2	2	3	4	3	1	15
6	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	4	21
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
8	5	5	5	5	4	24	3	4	4	2	2	2	17
9	5	5	5	5	5	25	3	4	4	3	4	3	21
10	5	5	5	5	5	25	4	2	4	3	4	4	21
11	4	4	4	4	4	20	5	2	3	4	3	3	20
12	4	3	4	4	4	19	4	2	2	4	4	4	20
13	4	5	4	4	4	21	4	5	5	5	4	4	27
14	5	5	5	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18
15	3	4	4	4	4	19	3	3	3	3	3	3	18
16	5	4	3	5	5	22	4	4	4	4	4	3	23
17	5	4	5	5	4	23	4	4	4	4	4	2	22
18	5	5	3	4	4	21	4	3	3	3	3	3	19
19	4	4	4	5	3	20	4	4	4	3	3	3	21
20	5	4	4	5	4	22	2	4	4	2	4	4	20
21	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	3	22
23	4	5	3	5	5	22	4	3	5	4	5	3	24
24	4	4	3	5	5	21	4	3	3	4	3	3	20
25	3	2	4	4	3	16	5	3	4	4	3	2	21
26	4	4	4	4	4	20	5	3	3	3	4	3	21
27	4	5	4	4	4	21	4	3	3	3	3	3	19
28	4	5	3	5	4	21	5	4	4	4	4	2	23
29	3	4	4	4	2	17	4	3	4	4	2	3	20
30	5	5	5	5	2	22	5	4	5	2	5	2	23
31	5	4	4	4	4	21	4	4	4	3	3	4	22
32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	4	22
33	4	5	5	4	4	22	5	4	4	4	4	4	25
34	4	4	4	4	4	20	4	3	2	3	3	4	19
35	4	4	4	4	4	20	2	2	2	3	2	3	14
36	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	4	3	22
37	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	4	27
38	5	4	4	5	5	23	2	3	2	4	3	3	17
39	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	4	29
40	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	5	30

41	5	3	4	4	5	21	5	5	5	5	4	4	28
42	4	5	4	4	5	22	5	4	4	4	4	4	25
43	5	5	5	5	5	25	4	3	4	4	4	3	22
44	4	4	4	4	4	20	4	2	4	3	4	2	19
45	4	5	4	4	5	22	2	3	3	2	3	3	16
46	4	4	4	2	4	18	4	3	4	4	4	3	22
47	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	3	4	25
48	5	5	5	5	5	25	2	3	4	3	3	3	18
49	5	4	4	3	3	19	4	4	4	4	4	3	23
50	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	3	19
51	5	5	5	5	5	25	4	4	4	3	3	4	22
52	4	4	4	5	4	21	4	4	4	3	3	4	22
53	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	4	25
54	4	4	4	5	4	21	4	3	2	3	3	4	19
55	4	4	4	4	4	20	2	2	2	3	2	3	14

No.	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB
1	3	3	3	3	3	15	3	5	3	4	4	19
2	3	3	3	3	4	16	4	5	3	3	3	18
3	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
8	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
10	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	2	3	17	4	4	4	4	4	20
12	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	20
13	4	5	3	3	3	18	5	4	4	4	4	21
14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
15	3	4	4	4	4	19	5	5	4	5	5	24
16	3	3	4	3	3	16	4	4	4	2	3	17
17	3	3	3	4	3	16	4	4	3	4	3	18
18	3	4	4	3	3	17	4	5	4	4	4	21
19	4	4	4	4	3	19	5	5	4	4	4	22
20	5	5	5	5	5	25	3	4	4	4	4	19
21	4	4	2	4	3	17	3	3	4	3	3	16
22	4	4	2	4	3	17	3	3	3	4	3	16
23	4	4	2	4	3	17	3	4	4	3	3	17
24	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	3	19
25	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
26	3	2	3	3	3	14	4	4	3	4	3	18
27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20

28	5	5	4	5	5	24	4	4	4	4	4	20
29	5	5	5	4	4	23	4	4	2	4	4	18
30	3	4	5	5	4	21	4	4	2	4	4	18
31	4	4	4	5	5	22	3	2	3	3	3	14
32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	24
34	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	4	23
35	4	4	4	4	4	20	3	4	5	5	4	21
36	3	5	2	2	2	14	4	4	4	5	5	22
37	4	4	2	2	2	14	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
39	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	4	24
40	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
41	3	3	3	3	3	15	3	5	2	2	2	14
42	4	4	5	2	3	18	4	4	2	2	2	14
43	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
44	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22
45	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22
46	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	15
47	4	4	4	4	4	20	4	4	5	2	3	18
48	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	21
49	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	3	19
50	4	4	4	4	4	20	4	4	5	2	3	18
51	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20
52	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
53	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
54	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18
55	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20



**LAMPIRAN 5****IDENTITAS RESPONDEN**

Frequency Table

## Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ 25 Tahun	8	14.5	14.5	14.5
26-35 Tahun	33	60.0	60.0	74.5
36-45 Tahun	12	21.8	21.8	96.3
≥ 46 Tahun	2	3.6	3.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ 5 tahun	17	30.9	30.9	30.9
6 – 10 tahun	29	52.7	52.7	83.6
> 10 tahun	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## Status Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tetap	43	78.2	78.2	78.2
Tidak Tetap	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	14	25.5	25.5	25.5
D3	23	41.8	41.8	67.3
Sarjana	18	32.7	32.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 6

## HASIL UJI KUALITAS DATA

## UJI VALIDITAS

## Correlations

## Correlations

		SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	Servant Leadership
SL1	Pearson Correlation	1	.449**	.443**	.347**	.413**	.765**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.009	.002	.000
	N	55	55	55	55	55	55
SL2	Pearson Correlation	.449**	1	.399**	.319*	.375**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.018	.005	.000
	N	55	55	55	55	55	55
SL3	Pearson Correlation	.443**	.399**	1	.226	.169	.630**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003		.097	.217	.000
	N	55	55	55	55	55	55
SL4	Pearson Correlation	.347**	.319*	.226	1	.319*	.634**
	Sig. (2-tailed)	.009	.018	.097		.018	.000
	N	55	55	55	55	55	55
SL5	Pearson Correlation	.413**	.375**	.169	.319*	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.217	.018		.000
	N	55	55	55	55	55	55
Servant Leadership	Pearson Correlation	.765**	.738**	.630**	.634**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	Keadilan Organisasi
KO1	Pearson Correlation	1	.459	.475	.430	.454	.242	.760
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.075	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
KO2	Pearson Correlation	.459	1	.658	.356	.329	.376	.774
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.014	.005	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
KO3	Pearson Correlation	.475	.658	1	.360	.584	.111	.776
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.000	.420	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
KO4	Pearson Correlation	.430	.356	.360	1	.368	.186	.639
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.007		.006	.174	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
KO5	Pearson Correlation	.454	.329	.584	.368	1	.218	.701
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.006		.110	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
KO6	Pearson Correlation	.242	.376	.111	.186	.218	1	.495
	Sig. (2-tailed)	.075	.005	.420	.174	.110		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
Keadilan Organisasi	Pearson Correlation	.760	.774	.776	.639	.701	.495	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	Kinerja Karyawan
KK1	Pearson Correlation	1	.781**	.533**	.618**	.675**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
KK2	Pearson Correlation	.781**	1	.496**	.501**	.496**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
KK3	Pearson Correlation	.533**	.496**	1	.510**	.642**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
KK4	Pearson Correlation	.618**	.501**	.510**	1	.829**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
KK5	Pearson Correlation	.675**	.496**	.642**	.829**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.851**	.767**	.795**	.837**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	Organizational Citizen Behavior
OCB1	Pearson Correlation	1	.662**	.471**	.495**	.581**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
OCB2	Pearson Correlation	.662**	1	.343*	.366**	.421**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000		.010	.006	.001	.000
	N	55	55	55	55	55	55
OCB3	Pearson Correlation	.471**	.343*	1	.435**	.546**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010		.001	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
OCB4	Pearson Correlation	.495**	.366**	.435**	1	.832**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.001		.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
OCB5	Pearson Correlation	.581**	.421**	.546**	.832**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55
Organizational Citizen Behavior	Pearson Correlation	.797**	.683**	.730**	.819**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

## LAMPIRAN 7

## HASIL UJI ASUMSI KLASIK

## UJI NORMALITAS

## NPar Tests

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual	Unstandardize d Residual
N		55	55
Normal Parameters <sup>a,,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.48555184	2.63216229
Most Extreme Differences	Absolute	.087	.051
	Positive	.087	.036
	Negative	-.061	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.645	.380
Asymp. Sig. (2-tailed)		.800	.999

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## UJI MULTIKOLINEARITAS

## Regression

## Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Servant Leadership	1.000	1.000
	Keadilan Organisasi	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
2	Servant Leadership	.798	1.253
	Keadilan Organisasi	.901	1.110
	Organizational Citizen Behavior	.732	1.367

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## UJI HETEROSKEDASTISITAS

## Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.626	1.835		-.886	.380
	Servant Leadership	.082	.072	.152	1.145	.257
	Keadilan Organisasi	.082	.045	.243	1.826	.074

a. Dependent Variable: ABRES1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	3.810	2.771		1.375	.175
	Servant Leadership	-.083	.111	-.116	-.748	.458
	Keadilan Organisasi	.009	.066	.020	.135	.893
	Organizational Citizen Behavior	-.006	.088	-.011	-.068	.946

a. Dependent Variable: ABRES2



## LAMPIRAN 8

### HASIL UJI KETEPATAN MODEL

Uji F  
Regression

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.317	2	61.159	9.533	.000 <sup>a</sup>
	Residual	333.610	52	6.416		
	Total	455.927	54			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	240.709	3	80.236	10.938	.000 <sup>a</sup>
	Residual	374.127	51	7.336		
	Total	614.836	54			

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### KOEFISIEN DETERMINASI

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 <sup>a</sup>	.268	.240	2.533

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Servant Leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.626 <sup>a</sup>	.392	.356	2.708

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizen Behavior, Keadilan Organisasi, Servant Leadership

## LAMPIRAN 9

## HASIL UJI HIPOTESIS

Regression

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.843	4.011		3.202	.002
	Servant Leadership	.569	.157	.430	3.622	.001
	Keadilan Organisasi	.236	.099	.284	2.392	.020

a. Dependent Variable: Organizational Citizen Behavior

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	9.391	4.692		2.001	.051
	Servant Leadership	.506	.188	.329	2.690	.010
	Keadilan Organisasi	.292	.111	.302	2.624	.011
	Organizational Citizen Behavior	.305	.148	.263	2.056	.045

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## LAMPIRAN 10

## HASIL UJI SOBEL

Coefficients

P1	0.569
p3	0.305
Sp1	0.157
Sp3	0.148
Sp1p3	0.048

$$Sp1p3 = \sqrt{p3^2 \cdot 1^2 + p1^2 \cdot 3^2 + 1^2 \cdot 3^2}$$

$$= \frac{\sqrt{(0.305)^2(0.157)^2 + (0.569)^2(0.148)^2 + (0.157)^2(0.148)^2}}{0.048}$$

nilai t statistik

$$= \frac{1.3}{1.3} = \frac{0.174}{0.048} = 3.625$$

Coefficients

p2	0.236
p3	0.305
Sp2	0.099
Sp3	0.148
Sp2p3	0.030

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 \cdot 2^2 + p2^2 \cdot 3^2 + 2^2 \cdot 3^2}$$

$$= \frac{\sqrt{(0.305)^2(0.099)^2 + (0.236)^2(0.148)^2 + (0.099)^2(0.148)^2}}{0.030}$$

nilai t statistik

$$= \frac{2.3}{1.3} = \frac{0.072}{0.030} = 2.400$$

## LAMPIRAN 11

## HASIL UJI TABEL R

N	The Level of Significant		N	The Level of Significant	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0,602	0.735	46	0.291	0.376
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

## LAMPIRAN 12

## HASIL UJI TABEL F

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

## LAMPIRAN 13

## HASIL UJI TABEL t

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

**LAMPIRAN 14****DAFTAR RIWAYAT HIDUP****A. DATA PRIBADI**

Nama : Yeti Rochmani  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Sragen, 05 Maret 1997  
Agama : Islam  
Email : [yetirochmani111@gmail.com](mailto:yetirochmani111@gmail.com)  
Alamat : Sidowayah Rt 01, Rw 01 Jenggrik, Kedawung,  
Sragen

**B. PENDIDIKAN**

2009 : SD N 2 JENGGRIK  
2012 : SMP N 1 KEDAWUNG  
2015 : MAN 1 SRAGEN  
2019 : IAIN SURAKARTA