

PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KARYAWAN UT RAHMAN

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Wahyuni  
Nomor mahasiswa : 14311419  
Program Studi : Manajemen  
Bidang konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN UT RAHMAN**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama : Wahyuni  
Nomor mahasiswa : 14311419  
Program Studi : Manajemen  
Bidang konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

2021

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 1 juli 2021

Penulis,



Wahyuni,

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**  
**Pengaruh Kepribadian dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan**  
***Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel Intervening**

Oleh

Nama : Wahyuni  
Nomor mahasiswa : 14311419  
Program Studi : manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 27 Juni 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan SE., MM.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL  
**PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
MELALUI OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **WAHYUNI**  
Nomor Mahasiswa : **14311419**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Fereshti Nurdiana Dihan,,S.E., M.M.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Suryana, SE., M.Si, Ph.D.



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk

Kedua orang tuaku yang tiada henti mendoakanku

Kakaku tercinta yang selalu menyemangatiku

Teman-temanku yang selalu memberikan support yang luar biasa sampai detik ini



# **Pengaruh Kepribadian dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening**

Wahyuni

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

[Wyuni92712@gmail.com](mailto:Wyuni92712@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh dari kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 33 karyawan yang bekerja di UT Rahman. SPSS versi 17 digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari kepribadian terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan OCB terhadap kinerja, terdapat pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui OCB dan terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB. Seluruh koefisien yang ditemukan bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan variabel yang digunakan yaitu kepribadian, keadilan organisasi, OCB dan kinerja

***Kata Kunci: kepribadian, keadilan organisasi, kinerja, Organizational Citizenship Behavior(OCB)***



# **The Impact of Personality and Organizational Justice on Performance with OCB as Intervening Variable**

Wahyuni

Management, Economic Faculty, Islamic University of Indonesia

[Wyuni9271@gmail.com](mailto:Wyuni9271@gmail.com)

## **ABSTRACT**

This research discuss about impact of personality and organizational justice towards performance with *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* as the intervening variable. This research use quantitative approach, the data collected from 33 employee of UT Rahman. SPSS 17 used to examine the hipotesis in this research. This research discover that there is a positive significant effect of personality toward performance, there is a positif significant effect organizational justice toward performance, positive significant personality on performance, positive significant organizational justice on OCB, there is positive significant effect OCB as the mediator of personality on performance and organizational justice on performance. All of teh koefisien that found are positive and it's show that there is a positive impact between the variables which is use in this research. This research is expected to be a reference for further reseachers with the variables used are persobality, organizational justice, OCB, and performance.

***Keywords: personality, organizational justice, performace, Organizational Citizenship Behavior (OCB).***



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* *rabbil'alamin*. Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada baginda tercinta kita yakni Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “**Pengaruh Kepribadian Dan Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*”** dengan baik. Serta atas ridho-Nya hambatan yang penulis alami dari awal pembuatan hingga akhir dapat terlewati dan terselesaikan.

Adapun tujuan penulisan ini untuk mengetahui dampak pengaruh dari kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel *intervening* dan untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Terelesainya penelitian ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya pada semua pihak terutama:

1. Allah SWT atas karunia, rahmat dan rizki dalam bentuk akal, fikiran, kesabaran serta segala kemudahan yang telah diberikan selama penelitian ini berlangsung sampai dengan akhir penelitian.
2. Bapak, Ibu dan kakak tercinta, yang selalu mendoakan dan mendukung apapun aktivitas dan keputusan penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM. Selaku dosen pembimbing penelitian yang telah memberikan banyak ilmu dan membimbing dalam proses penelitian.
5. Terimakasih untuk bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph. D. selaku ketua program studi manajemen dan ibu Dra. Suhartini, M.Si. selaku sekretaris program studi manajemen serta semua pihak yang telah memberikan banyak bantuan dalam riset ini.
6. Terimakasih kepada semua pihak Rumah Warna yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini dengan mengijinkan saya melakukan penelitian.

7. Teman-teman seperjuangan angkatan 2014 yang selalu memberikan motivasi.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penelitian ini.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 27 Juni 2021



Penulis

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II.....	6
KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu .....	6
2.1.1 Penelitian Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja .....	6
2.1.2 Penelitian Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja .....	8
2.1.3 Penelitian Pengaruh Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior. 10	
2.1.4 Penelitian Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	12
2.1.5 Penelitian Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja .....	13
2.2 Landasan Teori.....	31
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	31
2.2.2 Kinerja .....	36
2.2.3 Kepribadian .....	39
2.2.4 Keadilan Organisasi.....	42
2.2.5 Organizational Citizenship Behavior.....	46
2.3 Hubungan antar Variabel .....	48
2.3.1 Pengaruh Kepribadian (X1) Terhadap Kinerja (Y) .....	48
2.3.2 Pengaruh Keadilan Organisasi (X2) Terhadap Kinerja (Y).....	49
2.3.3 Pengaruh Kepribadian (X1) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	

2.3.4	Pengaruh Keadilan organisasi (X2) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) .....	50
2.3.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z) Terhadap Kinerja (Y) .....	51
2.3.6	Pengaruh Kepribadian (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui <i>organizational citizenship behavior</i> (Z).....	52
2.3.7	Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i> .....	52
2.4	Kerangka Pikir.....	53
BAB III .....		55
METODE PENELITIAN.....		55
3.1	Pendekatan Penelitian .....	55
3.2	Lokasi Penelitian .....	55
3.3	Variabel Penelitian .....	55
3.3.1.	Variabel Independen (X).....	55
3.3.2.	Variabel Dependen (Y).....	55
3.3.3.	Variabel Intervening (Z).....	56
3.4	Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian .....	56
3.4.1	Kepribadian.....	56
3.4.2	Keadilan organisasi.....	57
3.4.3	Organizational Citizenship Behavior.....	58
3.4.4	Kinerja.....	58
3.5	Populasi dan Sampel .....	59
3.5.1	Populasi.....	59
3.5.2	Sampel.....	59
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel .....	60
3.6	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.6.1	Jenis Data .....	60
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.7	Uji Instrument Penelitian .....	61
3.7.1	Validitas.....	61
3.7.2	Reliabilitas .....	62
3.8	Metode Analisis Data .....	63
3.8.1	Uji Asumsi Klasik.....	63

3.8.2	Analisis Regresi Linear Berganda .....	64
3.8.3	Uji Hipotesis .....	65
3.8.4	Analisis Jalur.....	66
BAB IV .....		68
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		68
4.1	Analisis Deskriptif.....	68
4.1.1	Karakteristik Responden Penelitian.....	68
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	73
4.2.1	Hasil Uji Validitas .....	73
4.2.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	78
4.2.3	Analisis Dekskriptif Variabel Penelitian .....	78
4.3	Uji Asumsi Klasik .....	88
4.3.1	Uji Heteroskedastisitas .....	88
4.3.2	Uji Multikolinearitas.....	89
4.3.3	Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik.....	90
4.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	90
4.4.1	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu kepribadian dan keadilan organansi terhadap kinerja ditunjukkan melalui tabel 4.24 sebagai berikut .....	90
4.4.2	Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel independen yaitu kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB .....	92
4.4.3	Pengujian regresi linear dengan menggunakan satu variabel independen yaitu OCB terhadap kinerja .....	94
4.5	Uji Hipotesis.....	95
4.5.1	Pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja.....	96
4.6	Analisis Jalur (Path Analysis).....	99
4.6.1	Pengaruh langsung.....	99
4.6.2	Pengaruh tidak langsung.....	100
4.7	Pembahasan.....	102
4.7.1	Data Deskriptif .....	102
4.7.2	Pengaruh kepribadian (X1) terhadap kinerja (Y) .....	103
4.7.3	Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) .....	103
4.7.4	Pengaruh kepribadian (X1) terhadap OCB (Z).....	104
4.7.5	Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap OCB (Z).....	105

4.7.6 Pengaruh OCB (Z) terhadap kinerja (Y) .....	106
4.7.7 Pengaruh kepribadian (X1) terhadap kinerja (Y) melalui OCB (Z) .....	107
4.7.8 Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui OCB (Z) .....	107
5.1 Kesimpulan.....	109
5.2 Saran.....	109
Daftar Pustaka.....	111
LAMPIRAN.....	117



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini sering ditandai dengan adanya perubahan-perubahan yang begitu cepat dan signifikan, suatu organisasi dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian pada beberapa aspek dalam organisasinya agar tercipta loyalitas karyawan, perubahan yang terjadi dengan begitu cepat membuat departemen sumber daya manusia harus bekerja ekstra untuk membuat penyesuaian dalam organisasi sehingga karyawan akan mampu dan mau mengikuti perubahan tersebut. Salah satu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam mengikuti perkembangan ini dapat kita lihat dari kepribadiannya. Kepribadian dianggap sebagai faktor penting terkait kepribadian khusus untuk memprediksi kinerja karyawan, kepribadian merupakan perilaku yang membedakan seorang individu dari individu yang lain dan memberikan ketajaman apakah seseorang akan melakukan pekerjaan tertentu, dibandingkan dengan orang lain (Beer & Brooks, 2011). Sedangkan Hogan dan Shelton (2006) menunjukkan bahwa teori kepribadian menguji variasi dan persamaan dalam diri seseorang. Kesamaan dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang dan perilaku, karena mereka menyediakan atribut kolektif dari sifat manusia. Sedangkan varian memberikan ukuran kinerja individu dan digunakan untuk menggambarkan kinerja dan perilaku seseorang.

Para peneliti dalam bidang kepribadian berpendapat bahwa pada dasarnya individu sebenarnya memiliki sifat stabil dan jangka panjang yang mempengaruhi perilaku ditempat kerja (Denissen et al, 2011). Sehingga akan membuat individu berpikir panjang ketika akan mengambil keputusan yang berdampak pada pekerjaannya. Memahami kepribadian karyawan sangat penting bagi para manajer karena pemahaman ini sangat membantu untuk menugaskan individu kedalam pekerjaan dan dapat memberi mereka petunjuk mengenai bagaimana karyawan cenderung berperilaku ketika dalam situasi yang berbeda. Robbins (2001) menyatakan bahwa kepribadian seseorang dapat dilihat dari bagaimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, kepribadian itu diciptakan dari faktor keturunan, lingkungan dan situasi. Kepribadian merupakan organisasi yang dinamis di dalam sistem fisik dan mental individu, yang menentukan keunikan perilaku dan pemikiran individu (Stagner & Allport 1937).

Kemampuan individu secara tepat ditandai oleh kepribadian yang berbeda dengan profil sifat yang membentuk pikiran, perasaan, dan tindakan mereka sampai menginjak usia dewasa (McCrae & Costa 1987). Penentu dari perilaku intrapersonal terwujud dalam

beberapa tingkat konsistensi situasi dan seiring berjalannya waktu. Karenanya sifat-sifat yang membentuk bagian eksplisit dari konsep diri memberi mereka rasa keunikan dirinya dibandingkan dengan orang lain. Kepribadian mewakili karakteristik mendasar yang mempengaruhi perilaku manusia (John & Naumann 2010). Kepribadian setiap karyawan berbeda dan memiliki tingkatan kerja yang berbeda juga sehingga untuk dapat mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan maka sebuah organisasi harus menerapkan keadilan organisasi dengan sebaik mungkin agar karyawan merasa dibutuhkan dan mendapat perlakuan yang sama.

Greenberg (1987) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai pandangan anggota organisasi mengenai bagaimana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Greenberg (1990) juga menggambarkannya sebagai “upaya untuk menggambarkan dan menjelaskan peran keadilan sebagai pertimbangan di tempat kerja”, sementara itu Opanzano et al (2007) membahas keadilan organisasi sebagai perekat dan sesuatu yang memungkinkan karyawan untuk bekerja bersama organisasi yang menerapkan keadilan organisasi dengan baik memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi. Karyawan yang diperlakukan dengan adil dapat merasakan bahwa dirinya diperlakukan sebagaimana mestinya dan tidak dibedakan, hal itu akan mampu mendorong kreatifitas diri karyawan. Organisasi yang berlaku adil terhadap karyawan akan berdampak pada perilaku karyawan terhadap organisasi itu sendiri dan menimbulkan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah faktor penting yang dapat berkontribusi pada kelangsungan hidup suatu organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk membantu menciptakan perilaku yang menguntungkan ini dalam organisasi.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah istilah yang mencakup segala sesuatu yang positif dan konstruktif yang dilakukan karyawan, yang mendukung manfaat rekan kerja dari organisasi di mana organisasi akan mendapat manfaatnya, mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB untuk meningkatkan efisiensi, kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya turnover dan absensi. Oleh karena itu, organisasi harus mempromosikan OCB di tempat kerja melalui motivasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang bersifat diskresioner, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mempromosikan bahwa berfungsinya organisasi secara efektif. Schnake dan Dumbler (2003), mendefinisikan OCB sebagai "perilaku individu di luar peran utama karyawan yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan dimana

tidak ada imbalan ketika dilakukan, atau hukuman jika tidak dilakukan, tetapi memberikan manfaat kepada organisasi dalam cara lain atau untuk meningkatkan kinerja dan efisiensinya.

Organ lebih lanjut menggambarkan OCB sebagai perilaku yang berkontribusi secara tidak langsung ke organisasi melalui pemeliharaan sistem sosial organisasi. OCB juga dianggap diinginkan karena perilaku semacam itu dapat meningkatkan sumber daya yang tersedia dan meminimalkan kebutuhan mekanisme kontrol yang lebih formal dan mahal (Organ, 1988). Dengan kepribadian yang didukung oleh keadilan organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung OCB maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyan, kinerja karyawan merupakan perilaku nyata atas kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Kinerja adalah istilah penting yang digunakan dalam struktur organisasi modern. Telah diidentifikasi dari makna yang berbeda. Menurut tampilan proses, kinerja didefinisikan sebagai konversi upaya menjadi produktivitas untuk mencapai beberapa hasil tertentu. Font (2002) menjelaskan kinerja dalam hal 3E (ekonomi, efisiensi dan efektivitas) dari beberapa aktivitas tertentu. Dia berpendapat bahwa pertunjukan itu menceritakan hubungan antara biaya efektif dan minimal (ekonomi), ini juga menceritakan hubungan antara biaya dan produktivitas (efisiensi) dan juga antara produktivitas dan hasil yang diperoleh (efektivitas) sementara itu Rafik & Shuib (2005) memberikan konteks kinerja organisasi dan mendefinisikannya sebagai sejauh mana karyawan berpartisipasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Dugguh dan Dennis (2014) mencatat bahwa sementara kinerja adalah multi-dimensi, hal itu dapat didefinisikan sebagai catatan prestasi individu, dan karena itu kinerja karyawan adalah kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan diharapkan dari seorang karyawan dan bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan. Rivai *et al.* (2004) menyatakan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan keseluruhan orang tersebut selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau tujuan, kriteria ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Griffin (1987) Kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Hersey and Blanchard (1993) memaparkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Dari uraian dan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian, keadilan organisasi, OCB dan kinerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh organisasi agar mampu menciptakan organisasi yang memiliki nilai unggul dan mampu

menciptakan loyalitas karyawan yang semakin kuat. Keadilan organisasi sangat dibutuhkan oleh karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman antar karyawan yang dapat menurunkan kinerja karyawan, OCB juga harus diciptakan dalam lingkungan organisasi untuk menjadikan organisasi lebih baik dengan demikian maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dari latar belakang diatas maka penelitian ini berjudul “**Pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening**”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah kepribadian mempunyai pengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah kepribadian mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah kepribadian mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*?
7. Apakah keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian terhadap kinerja
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja
3. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior*
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja
6. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian terhadap kinerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*

7. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi pihak perusahaan

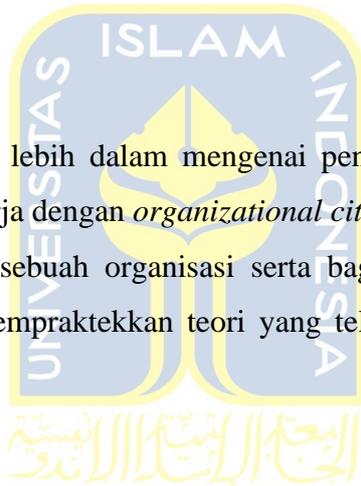
Diharapkan dapat dijadikan masukan dan memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait pengaruh setiap variabel seperti halnya bagaimana seorang atasan bisa mengetahui bagaimana kepribadian karyawan yang mana hal itu bermanfaat untuk penempatan kerjanya dan keadilan organisasi yang berdampak pada kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan dengan OCB sebagai variabel intervening memiliki pengaruh terhadap produktifitas kinerja sehingga menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dalam menangani karyawan.

2. Bagi penulis

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening di sebuah organisasi serta bagaimana penerapannya di sebuah organisasi dan untuk mempraktekkan teori yang telah dipelajari selama menempuh pendidikan.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai bagaimana kepribadian, keadilan organisasi yang ditetapkan pada suatu organisasi dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu diharapkan juga dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain serta dapat berguna bagi perkembangan ilmu manajemen terkait kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang analisis pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* pernah dilakukan oleh penelitian lain. Berikut adalah penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

#### 2.1.1 Penelitian Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja

##### 1) Rodrigo dan Jayasekara (2016)

Penelitian yang berjudul *The Impact of Personality on Job Performance: Study on Senior Managers in State Owned Commercial Banks in Colombo District, Sri Lanka* ini menggunakan 103 manajer senior di bank komersial milik Kolombo yang diambil secara acak dengan kepribadian menggunakan lima model yaitu *Extraversion, Agreeableness, Openness to experience, and Conscientiousness*. Dan dari hasil penelitian menyatakan bahwa *Extraversion, Agreeableness, and Conscientiousness* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Openness to experience* memiliki pengaruh yang positif tapi sedang. Manajemen bank umum milik negara harus mempertimbangkan bagaimana untuk meningkatkan ciri kepribadian yang relevan dari manajer senior untuk meningkatkan pekerjaan mereka agar lebih tinggi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepribadian dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

##### 2) Dang and Yue (2017)

Penelitian yang berjudul *The Effect of Personality on Team Performance: An Interpersonal Knowledge Interaction Perspective*, dimana hanya ada dua dimensi yang digunakan dari variabel kepribadian yaitu *extraversion and conscientiousness* dengan masing-masing dibagi menjadi beberapa tingkat yang berbeda yaitu dengan *extraversion* dibagi menjadi tiga tingkat yaitu tinggi sedang dan rendah sedangkan untuk *conscientiousness* dibagi menjadi lima tingkat yang berbeda yang mana tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah dua dimensi dari

kepribadian ini dengan tingkatan yang berbeda memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian dengan *extraversion* campuran memungkinkan untuk memiliki kinerja yang lebih baik, kemudian *conscientiousness* dengan tingkatan yang tinggi lebih cocok untuk tugas yang normal sedangkan *conscientiousness* dengan tingkat yang lebih rendah cocok untuk tugas-tugas yang lebih sulit. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepribadian dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

3) Kim, Sébastien, Lohyd (2016)

Penelitian ini berjudul *Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story*, studi ini meneliti jaringan nomological penundaan aktif dibandingkan penundaan pasif dan secara khusus meneliti efek dari *five model-factor* tujuannya untuk memahami ciri-ciri kepribadian untuk memprediksi prokrastinasi akademik dan pengaruh penundaan pasif dan aktif pada kinerja akademik untuk mempelajari kontribusi yang unik dari setiap penundaan. Sampel yang digunakan sebanyak 178 mahasiswa di Swiss. Hasil penelitian menemukan bahwa *extravertion* dan *neurotisme* terkait dengan penundaan aktif, penundaan aktif juga memprediksi IPK dalam tingkat yang jauh lebih besar dari *five model factor* dan penundaan pasif. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepribadian dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

4) Zhao and Jung (2017)

Penelitian ini berjudul *The winning personality Impact of founders' personality traits and firms' network relationships on Chinese apparel new venture performance* bertujuan untuk menyelidiki bagaimana cara membangun ciri-ciri kepribadian yang dapat mempengaruhi kualitas pada suatu perusahaan terutama *network relationships*, keunggulan kompetitif, dan kinerja pada *Chinese apparel new ventures*. Survei dilakukan secara online dengan mengumpulkan sebanyak 210 tanggapan dari pengusaha yang berbisnis di industri pakaian yang telah berjalan selama lima tahun atau kurang. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tiga dari kepribadian yaitu *openness to experience, agreeableness, and emotional stability* memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik pada kualitas perusahaan dan hubungan dengan mitra rantai pasokan,

sedangkan untuk *extraversion* dan *conscientiousness* tidak memiliki pengaruh. Kualitas yang dirasakan dari *work relationships* perusahaan membantu meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Sebuah perusahaan harus membangun ciri-ciri kepribadian yang unik yang harus dimiliki untuk *work relationships* yang sukses dan sangat penting untuk kinerja *Chinese apparel new ventures*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepribadian dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

5) Rashid et al (2015)

Penelitian ini berjudul *The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance* dengan sampel sebanyak 200 responden yang diambil dari karyawan bagian *frontlines* bank linked pemerintah di Klang-valley. Kuisioner yang didistribusikan kepada responden menggunakan dua bahasa yaitu melayu dan bahasa inggris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepribadian dan kinerja serta alat analisis menggunakan SPSS, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

### **2.1.2 Penelitian Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja**

1) Ogwuche et al (2018)

Penelitian ini berjudul *Influence of Perceived Organisational Justice and Organisational Climate on Job Performance Among Secondary School Teachers in Makurdi Metropolis of Benue State* sampel yang digunakan sebanyak 188 guru sekolah menengah di Makurdi metropolis dengan hasil yang menunjukkan bahwa semua variabel memiliki dampak positif signifikan yang mana dari hasil penelitian ini di harapkan agar pemerintah melalui Kementrian Pendidikan menyelenggarakan seminar untuk memberikan pencerahan kepada para pejabat manajemen sekolah tentang peran penting yang dimainkan keadilan organisasi yang dirasakan dan prestasi kerja diantara para guru sehingga menyediakan lingkungan yang memadai bagi condong yang tepat. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu keadilan organisasi dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya, tempat penelitian dan juga variabel *organisational climate*.

2) Shan et al (2014)

Penelitian yang berjudul *Impact of organizational justice on job performance in libraries Mediating role of leader-member exchange relationship* ini mengambil data dengan menguji sampel dari 15 perpustakaan universitas dari Islamabad, Pakistan. Data yang diambil melalui kuisisioner dan dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang signifikan potensial dengan kinerja. Karyawan yang menerima reward yang adil paling mungkin melakukan pekerjaan dengan baik. Analisis statistik menunjukkan bahwa staf perpustakaan menganggap jadwal kerja, beban kerja dan tingkat upah yang diberikan cukup adil. Hal ini karena sebagian besar perpustakaan universitas, Ulasan dalam studi ini, mengikuti struktur organisasi pemerintah untuk gaji karyawan (administrasi / akademisi) di peringkat yang sama dibayar sama. Hubungan hipotesis kedua juga didukung melalui analisis regresi. Keadilan prosedural positif berdampak pada kinerja pekerjaan. Anggota staf perpustakaan yang memiliki skor tinggi pada skala kinerja pekerjaan, juga merasakan keadilan dalam proses yang terlibat dalam distribusi hadiah. Mayoritas tenaga perpustakaan percaya bahwa kekhawatiran mereka didengar oleh supervisor mereka. Hipotesis tiga hubungan antara variabel juga menunjukkan bahwa keadilan interaksional berdampak positif pada kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu keadilan organisasi dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

### 3) Zgoulli et al (2017)

Penelitian ini berjudul *The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment* yang bertujuan untuk mengkaji dampak dari dimensi keadilan organisasi yang berbeda yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap kinerja dengan mempertimbangkan peran mediasi dari komitmen afektif dan tujuan kedua untuk mengkaji dampak dari keseluruhan dimensi keadilan organisasi terhadap kinerja dengan mempertimbangkan peran mediasi dari komitmen afektif. Dengan menggunakan sampel sebanyak 343 karyawan yang bekerja di perusahaan kecil dan menengah di Perancis. Hasil menunjukkan bahwa mediasi dari komitmen afektif antara keadilan organisasi dan kinerja menunjukkan bahwa keadilan secara keseluruhan memiliki efek lebih besar pada komitmen afektif dari dimensi tertentu keadilan organisasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu keadilan organisasi dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada

objeknya, tempat penelitian, struktural dan validasi menggunakan model perangkat lunak LISREL dan variabel komitmen afektif .

### **2.1.3 Penelitian Pengaruh Kepribadian Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

1) Aponno et al (2017)

Penelitian ini berjudul *Factors That Influence Organizational Citizenship Behaviour and Employees Performance with Local Culture Moderation “Pela Gandong”* dengan menggunakan sampel sebanyak 187 yang bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan dengan moderasi budaya lokal Pela Gandong. Hasil penelitian menyebutkan bahwa 1) kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB, 3) keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 4) kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. , 5) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 7) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 8) ada pengaruh positif tidak langsung antara kepribadian dan kinerja karyawan melalui OCB 9) ada pengaruh negatif tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui OCB, 10) ada pengaruh positif tidak langsung antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan melalui OCB, 11) budaya lokal pela gandong memperkuat hubungan kepribadian dengan OCB, 12) budaya lokal pela gandong tidak mempengaruhi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB, 13) budaya lokal pela gandong melemahkan hubungan keadilan organisasi dengan OCB. Persamaan terletak pada variabel penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan variabel kepemimpinan transformasional.

2) Kappagoda (2013)

Penelitian ini berjudul *The Impact Of Five Factor Model Of Personality On Organizational Citizenship Behavior Of Non-Manual Employees In The Banking Sector In Sri Lanka* yang memiliki tujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh atau dampak kepribadian karyawan terhadap OCB dengan mengambil sampel 150 karyawan non manajerial dimana 100 karyawan berasal dari distrik Anuradhapura dan 50 karyawan non manajerial berasal dari kabupaten Polonnaruwa. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semua dimensi kepribadian memiliki dampak yang positif signifikan kecuali

neurotisisme. Menurut bukti empiris dimensi *conscientiousness* dan semua dimensi OCB memiliki korelasi yang lebih kuat dari pada dimensi kepribadian lainnya. Dalam penelitian ini juga mendukung argumen ini dan itu telah berkorelasi secara signifikan dan positif dengan semua dimensi OCB. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ciri-ciri kepribadian terorganisir, sistematis, tepat waktu, berorientasi pada *achievement* dan dapat diandalkan membantu dan bekerja sama dengan orang lain. Dedikasi karyawan terhadap pekerjaan tinggi dan mereka rela bekerja berjam-jam, hal ini terjadi karena mereka berorientasi pada prestasi. Mereka mentolerir ketidaknyamanan dan fokus pada pencegahan masalah dan mengambil langkah yang diperlukan sehingga dapat mengurangi efek dari masalah di masa depan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kepribadian, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

### 3) Leephaijaroen (2014)

Penelitian ini berjudul *Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *big-five personality traits* dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Untuk metode penelitian kuantitatif, data yang dikumpulkan dari 144 staf pendukung di Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand dan hipotesis diuji dengan menggunakan teknik bertahap beberapa analisis regresi. Untuk metode penelitian kualitatif, wawancara mendalam dengan 11 staf pendukung digunakan untuk menjelaskan penemuan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dimensi kepribadian dan komitmen organisasi yang signifikan mempengaruhi OCB adalah *agreeable personality, continuance commitment, conscientious personality, affective commitment, and emotionally-stable personality*. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kepribadian, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

### 4) Kisamore et al (2014)

Penelitian ini berjudul *Keeping the peace An investigation of the interaction between personality, conflict, and competence on organizational citizenship behaviors*. Dengan menggunakan data sebanyak 165 karyawan, bertujuan untuk menyelidiki

interaksi antara kepribadian proaktif, kompetensi, dan konflik interpersonal dalam prediksi peringkat pengawas OCB diarahkan pada individu (OCBI) dan organisasi (OCBO). Dari hasil penelitian ini menyarankan manajer mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan OCBs, khususnya, memilih individu proaktif, menciptakan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dan meminimalkan konflik interpersonal di tempat kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabelnya, sedangkan perbedaan pada objek dan tempat penelitian.

#### **2.1.4 Penelitian Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

##### 1) Ahmad and Awang (2015)

Penelitian ini berjudul *The Impact of organizational justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education* dengan sample sebanyak 363 responden yaitu staf akademik di politeknik Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua korelasi signifikan dimana ketika keadilan organisasi meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat. Politeknik Malaysia menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan baik sehingga karyawan membalas dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Mereka bertanggung jawab untuk pekerjaan administrasi oleh karena itu praktek-praktek keadilan distributif yang dilakukan dengan baik memberikan kontribusi untuk OCB. Untuk keadilan interaksional pemimpin berinteraksi dan memotivasi anggota staf akademik. Pemimpin dipilih dari staf senior yang memiliki catatan baik sehingga mereka akan memahami dengan baik dan berpengalaman tentang lingkungan kerja staf akademis, mereka juga terlibat dalam kegiatan organisasi oleh karena itu ini bisa mendorong staf akademik untuk melanjutkan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*. Staf akademik sepenuhnya ikut berpartisipasi penting untuk mencapai transformasi organisasi. Hal ini disebabkan dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari mempengaruhi OCB mereka. Oleh karena itu, kesadaran penting untuk organisasi tentang kebutuhan akademik mereka untuk mempertahankan kualitas kerja mereka. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan keadilan organisasi, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

##### 2) Elamin dan Tlaiss (2015)

Penelitian ini berjudul *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context* memiliki tujuan untuk mengetahui kesenjangan pengetahuan dengan menjelajahi OCB dalam konteks kerajaan Arab Saudi dan hubungannya dengan keadilan organisasi. Data yang digunakan sebanyak 250 manajer dari berbagai tingkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka menerapkan OCB di tempat kerja dan juga menerapkan pentingnya keadilan dalam organisasi sebagaimana yang diajarkan Islam dan yang terdapat dalam nilai-nilai budaya Arab, dari hasil menunjukkan bahwa keadilan interaksional paling sering dikaitkan dengan berbagai dimensi OCB karena berbagai alasan, termasuk penekanan bahwa Islam dan ajaran Islam mengajarkan untuk menunjukkan rasa hormat dan sopan santun dalam berhubungan dengan orang lain. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan keadilan organisasi, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

3) Saufi et al (2013)

Penelitian ini berjudul *The Impacts of organizational justice and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Job Involvement* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel keadilan organisasi, pemberdayaan psikologis, keterlibatan kerja dan OCB dengan menggunakan sampel sebanyak 177 karyawan Bank dengan cara mengisi kuisioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer Bank harus melakukan kontak dengan personilnya mendengarkan mereka dan membentengi pentingnya perasaan karyawan dengan menyumbangkan otoritas nyata untuk personilnya, maka mereka akan cenderung dapat menyelesaikan masalah pelanggan dengan lebih mudah dan bekerjasama dengan rekan kerja lebih efisien. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan keadilan organisasi, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

### **2.1.5 Penelitian Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja**

1) Basu (2016)

Penelitian ini berjudul *Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries The mediating role of social capital* tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja dengan data yang dikumpulkan sebanyak 501 responden yang bekerja di bidang kesehatan dari 15 organisasi di Kolkata, India. Hasil menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan memprediksi kinerja karyawan dalam organisasi kesehatan, social capital juga menjadi moderator yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya, tempat penelitian dan mediasi social capital.

## 2) Chelagat et al (2015)

Penelitian ini berjudul *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*. bertujuan untuk menentukan dampak dari OCB dan kinerja karyawan di sektor perbankan kota Nairobi, Kenya. Dari populasi bank sebanyak 748 diambil 25 bank dengan sampel yang digunakan sebanyak 173 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa altruisme dan kesopanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan bijaksana mengambil tugas tambahan, sukarela membantu karyawan baru ditempat kerja menjaga sikap positif dan mentolerir ketidaknyamanan di tempat kerja sehingga dapat bersaing dengan perkembangan dalam profesi mereka sendiri dan juga meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan perlu mendiskusikan dengan rekan lainnya sebelum memulai tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah masalah dengan rekan tim lainnya. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

## 3) Hakim dan Fernandes (2017)

Penelitian ini berjudul *Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers*, bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB sebagai variabel moderasi terhadap kepribadian. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan

kinerja dengan menggunakan sampel sebanyak 295 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* OCB dapat memoderasi hubungan antara kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Semakin meningkatnya *organizational citizenship behavior* OCB maka mempengaruhi efek meningkatnya kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya.

#### 4) Laski dan Moosavi (2016)

Penelitian ini berjudul *The Relationship between Organizational Trust, OCB and Performance of Faculty of Physical Education*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepercayaan organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja guru Pendidikan Jasmani di Islamic Azad University of Rasht di Iran. Populasi penelitian terdiri dari semua guru fakultas jasmani di Islamic Azad University of Rasht (n = 20). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara kepercayaan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB), kepercayaan dan kinerja dan juga ada hubungan yang signifikan positif antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja, sedangkan perbedaan terletak pada objeknya, tempat penelitian dan juga variabel *organizational trust*.

Tabel 2.1: Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul Sampel/ Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
1	BPD Rodrigo dan P Jayasekara (2016) <i>The Impact of Personality on Job Performance: Study on Senior Managers</i>	Tujuan untuk membahas dampak kepribadian manajer senior terhadap karyawan kinerja Bank umum milik negara.	Kuantitatif Kepribadian (Johnson 2011) Job kinerja (Udayakumar 2003)	Temuan menunjukkan bahwa dimensi <i>Extraversion, Agreeableness, and Conscientiousness</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap

	<i>in State Owned Commercial Banks in Colombo District, Sri Lanka</i> 103 responden Di Sri Lanka			kinerja karyawan tinggi, sedangkan <i>Openness to experience</i> memiliki pengaruh yang positif tapi sedang.
2	Dang dan Yue (2017) <i>The Effect of Personality on Team Performance: An Interpersonal Knowledge Interaction Perspective</i>	Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah dua dimensi dari kepribadian yaitu <i>extraversion</i> dan <i>conscientiousness</i> ini dengan tingkatan yang berbeda memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif Kepribadian (F. H. Allport and G. W. Allport, 1970)  Kinerja (R. R. McCrae and C. P. Jr, 1997)	Kepribadian dengan <i>extraversion</i> campuran memungkinkan untuk memiliki kinerja yang lebih baik, kemudian <i>conscientiousness</i> dengan tingkatan yang tinggi lebih cocok untuk tugas yang normal sedangkan <i>conscientiousness</i> dengan tingkat yang lebih rendah cocok untuk tugas-tugas yang lebih sulit.
3	Kim et al. (2016) <i>Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different</i>	Tujuannya untuk memahami ciri-ciri kepribadian untuk memprediksi prokrastinasi akademik dan pengaruh penundaan pasif dan aktif pada kinerja akademik untuk	Kuantitatif Kepribadian (Goldberg 1999) <i>Passive procrastination</i> (Tuckman 1991) <i>Active procrastination</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>extraversion</i> dan <i>neuroticism</i> terkait dengan penundaan aktif, penundaan aktif juga memprediksi IPK dalam tingkat yang

	<p><i>story</i></p> <p>Sampel 178 mahasiswa di Swiss</p>	<p>mempelajari kontribusi yang unik dai setiap penundaan</p>	<p>(choi and Moran 2009)</p> <p><i>Academic performance a the students' grade point averages (GPA)</i></p>	<p>jauh lebih besar dari <i>five model factor</i> dan penundaan pasif.</p>
4	<p>Zhao and Jung (2017) <i>The winning personality Impact of founders' personality traits and firms' network relationships on Chinese apparel new venture performance</i></p> <p>Sampel 210 responden</p> <p>AMOS</p> <p>SEM</p>	<p>Bertujuan untuk menyelidki bagaimana cara membangun ciri-ciri kepribadian yang dapat mempengaruhi kualitas pada suatu perusahaan terutama network relationships, keunggulan kompetitif, dan kinerja pada Chinese apparel new ventures.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Kepribadian Goldberg et al (2006)</p> <p><i>Network relationship</i> Lages et al. (2005)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tiga dari kepribadian yaitu <i>openness to experience, agreeableness, and emotional stability</i> memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik pada kualitas perusahaan dan hubungan dengan mitra rantai pasokan, sedangkan untuk <i>extraversion</i> dan <i>conscientiousness</i> tidak memiliki pengaruh. Kualitas yang dirasakan dari hubungan kerja perusahaan membantu meningkatkan</p>

				keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.
5	Rashid et al (2015) <i>The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance</i>  200 responden SPSS Di Malaysia	Bertujuan untuk menganalisis hubungan antara ciri-ciri kepribadian dan kinerja karyawan <i>frontliner</i> di industri Perbankan	Kuantitatif  Kepribadian (Meyer and Allen 2013)  <i>Job performance</i> (Griffin et al. 2000)  Motowidlo et al. (1997) and Borman and Motowidlo (1993)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh terhadap kinerja.
6	Ogwuche et al (2018) <i>Influence of Perceived Organisational Justice and Organisational Climate on Job Performance Among Secondary School Teachers in Makurdi Metropolis of Benue State</i>  Sampel 188 guru di Nigeria	Untuk menguji persepsi keadilan organisasi dan <i>organisational climate</i> terhadap <i>job performance</i> pada guru sekolah menengah di kota Makurdi	Kuantitatif  Keadilan organisasi (Nerinhoff dan Moorman 1993)  <i>Organisational Climate</i> (DeCottis dan Koys 1991)  <i>Job performance</i> (Goodman dan Svyantek 1999)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional yang dipersepsikan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, oleh karena itu disarankan model keadilan organisasi yang baru dengan teknik implementasi yang baru dapat diterapkan dengan mudah dan berhasil.

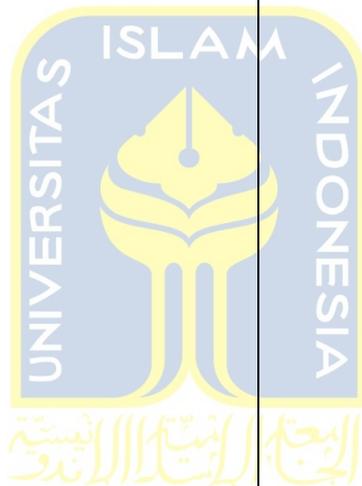
7	<p>Shan <i>et al</i> (2015) <i>Impact of organizational justice e on job performance in libraries Mediating role of leader-member exchange relationship 115 kembali 69 SPSS</i></p> <p>Di Pakistan</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran mediasi <i>Leader-member exchange</i> dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja, terutama difokuskan pada persepsi staf perpustakaan universitas mengenai praktik keadilan organisasi dan kualitas hubungan mereka dengan supervisor mereka dan bagaimana persepsi tersebut memprediksi kinerja mereka</p>	<p>Kuantitatif Keadilan organisasi e (Niehoff and Moorman 1993). <i>Leader-member exchange</i> (Scandura and Graen 1984) Job kinerja (Elding 1989)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang signifikan potensial dengan kinerja. Karyawan yang menerima reward yang adil paling mungkin melakukan pekerjaan dengan baik.</p>
8	<p>Zgoulli et al (2017) <i>The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment.</i></p> <p>Sampel 343 karyawan LISREL</p>	<p>Tujuan untuk mengkaji dampak dari dimensi keadilan organisasi yang berbeda (distributif, prosedural dan interaksional) dan dimensi keadilan secara keseluruhan terhadap kinerja dengan mempertimbangkan peran mediasi dari komitmen afektif.</p>	<p>Kuantitatif Keadila organisasi Colquitt (2001) dan Zang et al(2014) Komitmen afektif (Meyer dan Allen 1997) Job kinerja (Williams dan Anderson 1991)</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa peran mediasi dari komitmen afektif antara keadilan organisasi dan kinerja menunjukkan bahwa dimensi keadilan secara keseluruhan memiliki efek lebih besar pada komitmen afektif dari pada dimensi</p>

	Di Perancis			keadilan tertentu.
9	<p>Basu et al (2016)</p> <p><i>Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries The mediating role of social capital</i></p> <p>sampel 501 karyawan</p> <p>SPSS dan AMOS SEM</p> <p>Di India</p>	<p>Tujuannya untuk mengeksplorasi hubungan antara <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>(Podsakoff et al 1990)</p> <p>Capital social (Pinho 2013)</p> <p>Kinerja (Sarmiento et al 2007)</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> secara signifikan memprediksi kinerja karyawan dalam organisasi kesehatan dan <i>social capital</i> juga menjadi moderator yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan.</p>
10	<p>Chelagat et al (2015) <i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya.</i></p> <p>173 karyawan</p> <p>SPSS</p> <p>Di Kenya</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari OCB dan kinerja karyawan di sektor perbankan, Nairobi County, Kenya. Studi ini secara khusus memebangun efek altruisme terhadap kinerja karyawan, dan menentukan efek dari sopan santun terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif dan kualitatif</p> <p><i>Altruism</i></p> <p><i>Courtesy</i></p> <p><i>Employee</i></p> <p>kinerja</p>	<p>Hasil dari peenlitian ini menunjukkan bahwa altruisme dan kesopanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan</p>

11	<p>Hakim dan Fernandes (2017)</p> <p><i>Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers</i></p> <p>sampel 295 responden.</p> <p>Indonesia</p> <p>SEM</p>	<p>bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB sebagai variabel moderasi terhadap kepribadian. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Kepribadian</p> <p>Costa and McCrae (1992)</p> <p>Komitmen organisasi</p> <p>Mayer and Allen (1991)</p> <p>Kepuasan kerja</p> <p>Schnake (1983)</p> <p>OCB Organ (1998) and Allison (2001)</p> <p>Kinerja Rival and Basri (2005)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> OCB dapat memoderasi hubungan antara kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Semakin meningkatnya <i>organizational citizenship behavior</i> OCB maka mempengaruhi efek meningkatnya kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.</p>
12	<p>Laski dan Moosavi (2016)</p> <p><i>The Relationship between Organizational Trust, OCB and Performance of Faculty of Physical</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepercayaan organisasi, <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan kinerja guru Pendidikan Jasmani di</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Organizational trust (Chia and Yoo)</p> <p>OCB (Podsakoff )</p> <p>Organizational kinerja (Hersey</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara kepercayaan organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), kepercayaan</p>

	<i>Education</i> SPSS Di Iran	Islamic Azad University of Rasht di Iran	and Goldsmit.)	dan kinerja dan juga ada hubungan yang signifikan positif antara <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan kinerja karyawan.
13	Aponno et al (2017) <i>Factors That Influence Organizational Citizenship Behaviour and Employees Performance with Local Culture Moderation "Pela Gandong"</i> 187 sampel SEM	Tujuan untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan dengan moderasi budaya lokal Pela Gandong.	Kuantitatif Kepribadian (John, O. P. 1991) Kepemimpinan transformatif (Bass 1991, 1999) Keadilan organisasi (Cropanzano, et al. 2007) OCB (Podsakoff, et al. 1997) Kinerja karyawan (Koopmans, et al. 2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepribadian, kepemimpinan transformatif dan keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, dan semua variabel kecuali kepribadian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Kappagoda (2015) <i>The Impact Of Five Factor Model Of Personality On Organizational Citizenship</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak dari lima model faktor dari kepribadian karyawan non-	Kuantitatif Kepribadian (John, Donahue, and Kentle, 1991) <i>Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>extraversion,</i> keramahan, <i>conscientiousness</i> dan keterbukaan

	<p><i>Behavior Of Non-Managerial Employees In The Banking Sector In Sri Lanka.</i></p> <p>150 karyawan non manajerial SPSS Di Sri Lanka</p>	<p>manajerial pada perilaku kewargaan organisasi mereka di sektor perbankan Sri Lanka</p>	<p><i>Citizenship Behavior</i> (Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter 1990).</p>	<p>untuk pengalaman telah secara signifikan dan berkorelasi positif dengan perilaku organisasi kewarganegaraan. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa neurotisme memiliki <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa neurotisme memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
15	<p>Leephaijaroen (2014)</p> <p><i>Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh <i>big-five personality traits</i> dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).</p>	<p>Kuantitatif dan kualitatif</p> <p><i>Big-five personality traits</i> (Costa and McCrae 1992)</p> <p><i>organizational commitment</i> (Meyer, Allen, and Smith 1993)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dimensi kepribadian dan komitmen organisasi yang signifikan mempengaruhi OCB adalah <i>agreeable personality, continuance commitment,</i></p>

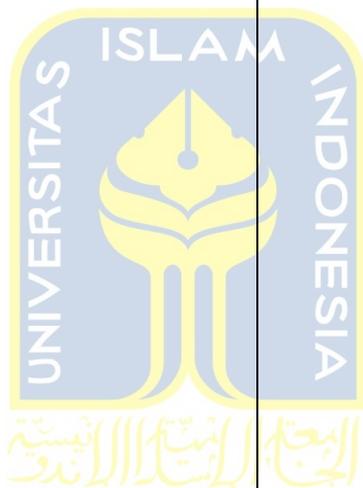


	<p><i>Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand.</i></p> <p>155 responden</p> <p>Di Thailand.</p>		<p>organizational citizenship behavior (Podsakoff et al. 1990)</p>	<p><i>conscientious personality, affective commitment, and emotionally-stable personality.</i></p>
16	<p>Elamin dan Tlaiss (2015) <i>Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context</i></p> <p>SPSS</p> <p>Data 250 manajer dari berbagai tingkat</p>	<p>Tujuan untuk mengetahui kesenjangan pengetahuan dengan menjelajahi OCB dalam konteks kerajaan Arab Saudi dan hubungannya dengan keadilan organisasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) (Niehoff and Moorman's 1993)</p> <p>Keadilan organisasi (Niehoff and Moorman 1993)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka menerapkan OCB di tempat kerja dan juga menerapkan pentingnya keadilan dalam organisasi sebagaimana yang diajarkan islam dan yang terdapat dalam nilai-nilai budaya Arab</p>
17	<p>Ahmad dan Awang (2015) <i>The Impact of organizational justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher</i></p>	<p>Penelitian ini meneliti hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB).</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Keadilan organisasi</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua korelasi signifikan dimana ketika keadilan organisasi meningkat maka <i>Organizational Citizenship Behavior</i> juga meningkat.</p>

	<p><i>Education</i></p> <p>363 responden</p> <p>Malaysia</p>			<p>Politeknik Malaysia menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan baik sehingga karyawan membalas dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
18	<p>Saufi et al (2013)</p> <p><i>The Impacts of organizational justice and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Job Involvement</i></p> <p>177 karyawan Bank.</p>	<p>Bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel keadilan organisasi, pemberdayaa psikologis, keterlibatan kerja dan OCB</p>	<p>Kuantitatif keadilan organisasi (Niehoff &amp; Moorman 1993) <i>psychological empowerment</i> (Spreitzer 1995) <i>job involvement</i> (Kanungo 1982) OCB (Podsakoff et al. 1990)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer Bank harus melakukan kontak dengan personilnya mendengarkan mereka dan membentengi pentingnya perasaan karyawan</p>
19	<p>Azeem et al (2015)</p> <p><i>impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keadilan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB, dan kinerja organisasi yang dirasakan.</p>	<p>Kuantitatif keadilan organisasi (Niehoff &amp; Moorman 1993) <i>psychological empowerment</i> (Spreitzer) <i>Perceived</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis alternatif dari penelitian ini diterima. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perilaku</p>

	<p><i>Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour</i></p> <p>260 karyawan Bank</p> <p>SSPS, Pakistan</p>		<p><i>Organizational Performance</i> (Singh 2004), Qureshi dkk dan Maqsood 2010). OCB (Podsakoff et al. 1990)</p>	<p>kewarganegaraan organisasi secara parsial memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan kinerja organisasi yang dirasakan.</p>
20	<p>Nurhayati dan Achmadi (2016)</p> <p>Analisis pengaruh Hubungan Antara Kepribadian dan Kinerja Melalui Variabel Intervening Motivasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studikasuk Pada balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional V)</p> <p>100 responden</p> <p>SEM-PLS</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah melihat besar pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui motivasi dan OCB di BBPJJN V.</p>	<p>Kuantitatif Kepribadian <i>International Personality Item Pool Representation of The Neo PI-R</i> (IPIP-NEO). OCB (Aldag &amp; Resckhe, 1997) Kinerja (Loon, Dkk 2013).</p>	<p>Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa dimensi kepribadian (<i>agreeableness, conscientiousness, dan openness to experience</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja begitu juga dengan variabel OCB.</p>
21	<p>Yupono dan Ratnasari (2019)</p> <p><i>Organizational Citizenship</i></p>	<p>Penelitian ini menguji kemampuan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Kuantitatif Iklim Organisasi (Stringer, 2002) motivasi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki</p>

	<p><i>Behavior Ability to Increase the Effect of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance</i></p> <p>50 responden</p>	<p>(OCB) dalam meningkatkan pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi di CV. Ursa Mayora Consultant).</p>	<p>(Luthans, 2002) Keadilan organisasi (Toenblom, 1992) OCB (Organ, 1988) Kinerja (Mathis dan Jackson, 2006)</p>	<p>hubungan yang positif saling berpengaruh. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dapat meningkatkan pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh total variabel Keadilan Organisasi terhadap Variabel Kinerja melalui hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB dapat memediasi pengaruh variabel Keadilan Organisasi terhadap Variabel Kinerja.</p>
22	<p>Darsana (2014) <i>The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai</p>	<p>Kuantitatif Kepribadian (Rothmann S, dan Coetzer EP, 2003) OCB (Podsakoff dkk. 2000) Kinerja (McNeese dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh terhadap kinerja, Variabel OCB dapat sepenuhnya</p>



	105 responden  SEM		Smith 1996).	memediasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
23	Hsiao dan Wang (2020)  <i>Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator</i>  91 kuisisioner  SEM dan SPSS	Bertujuan untuk menunjukkan bahwa kepribadian yang lebih proaktif memiliki performa kerja yang lebih baik.	Kuantitatif Kepribadian (Seibert et al. 1999 ) OCB (Coleman dan Borman 2000 ). Kinerja (Thompson 2005 ).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memiliki performa lebih baik. Selain itu, OCB memediasi antara kepribadian proaktif dan kinerja
24	Kisamore et al (2014)  <i>Keeping the peace An investigation of the interaction between personality, conflict, and competence on organizational citizenship behaviors</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki interaksi antara kepribadian proaktif, kompetensi, dan konflik interpersonal dalam prediksi peringkat pengawas OCB diarahkan pada individu (OCBI) dan organisasi (OCBO)	Kuantitatif OCB (Lee and Allen's 2002) Kepribadian proaktif (Bateman and Crant's 1993) <i>Interpersonal conflict at work.</i> (Spector and Jex's 1998) Kompetensi (Spreitzer's	Hasil penelitian ini menyarankan manajer mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan OCBs, khususnya, memilih individu proaktif, menciptakan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dan

165 karyawan USA		1995)	meminimalkan konflik interpersonal di tempat kerja
---------------------	--	-------	--

Table di atas merupakan rangkuman penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, dalam penelitian ini penulis menggunakan 24 (dua puluh empat) acuan jurnal yang digunakan di antaranya BPD Rodrigo dan P Jayasekara (2016), Dang dan Yue (2017), Kim et al. (2016), Zhao dan Jung (2017), Rashid et al. (2015), Ogwuche et al. (2018), Shan et al. (2015), Zgoulli et al. (2017), Basu et al. (2016) Chelagat et al. (2015), Hakim dan Fernandes (2017), Laski dan Moosavi (2016), Aponno et al. (2017), Kappagoda (2015), Leephaijaroem (2014), Elamin dan Tlaiss (2015), Ahmad dan Awang (2015), Saufi et al. (2013), Azeem et al (2015), Achmadi dan Nurhayati (2016), Yupono dan siwi (2019), Darsana (2014), Yupono dan Siwi (2019), Hsiao dan Wang (2020), Jeffrey et al (2014)

Table 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variable	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan dalam penelitian ini
Kepribadian	Goldberg et al. (2006)	<i>Extraversion</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Agreeableness</i> <i>Emotional stability</i> <i>Openness to experience</i>	Goldberg et al. (2006)
	Meyer and Allen (2013)	<i>Extraversion</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Agreeableness</i> <i>Emotional stability</i> <i>Openness to experience</i>	
	Costa and McCrae (1992)	<i>Extraverted</i> <i>Agreeable</i> <i>Conscientious</i>	

		<i>Emotionally-Stable</i> <i>Open to Experience</i>	
Keadilan organisasi	Niehoff & Moorman (1993)	Keadilan Distributif Keadilan Prosedural Keadilan Interaksional	Niehoff & Moorman (1993)
	Colquitt (2001)	Keadilan Distributif Keadilan Prosedural Keadilan Interaksional	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Podsakoff et al. (1990)	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i>	Podsakoff et al. (1990)
	Niehoff & Moorman (1993)	<i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Altruism</i>	
Kinerja	Motowidlo et al. (1997) and Borman and Motowidlo (1993)	Kinerja tugas Kinerja kontekstual	S. J. Motowidlo and J. R. Van Scotter (1994)
	S. J. Motowidlo and J. R. Van Scotter (1994)	Kinerja tugas Kinerja kontekstual	

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dirangkum pada tabel diatas tersebut, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepribadian, keadilan

organisasi, OCB dan kinerja karyawan. Variabel tersebut dipilih karena kepribadian yang baik dari seorang karyawan penting untuk kelangsungan organisasi agar tetap maju dan berkembang, agar tercipta hubungan yang baik antar karyawan sehingga menimbulkan hubungan yang harmonis membuat produktifitas dan kinerja organisasi meningkat dan jadi lebih baik lagi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa kepribadian, keadilan organisasi, OCB dapat memberikan pengaruh kinerja karyawan, yang berarti bahwa untuk menciptakan organisasi yang unggul maka harus memperhatikan kepribadian, keadilan organisasi, OCB dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu kepribadian, keadilan organisasi, OCB dan kinerja karyawan

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Menurut Hasibuan (2006) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Bohlarander dan Snell (2010), manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Dessler (2015) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut wirawan (2015) sumber daya manusia adalah orang-pegawai, karyawan, buruh yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, tentara, polisi, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sdm adalah manajemen fungsional sumber daya manusia bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang memanajementi manusia bekerja untuk organisasi agar mampu

menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen SDM adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan agar mampu mengembangkan kemampuan para karyawan untuk menciptakan nilai ekonomi yang stabil bagi perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa tokoh mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan (2006) mengklasifikasikan fungsi manajemen sumber daya manusia kedalam sebelas fungsi MSDM. Kesebelas fungsi tersebut ialah:

1. Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap berada dan bekerja di dalam organisasi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Dessler (2010), mengklarifikasikan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi dua faktor pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

Secara keseluruhan, fungsi manajemen ini mewakili proses manajemen. Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan peramalan

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Adanya pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan dan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu kesatuan dalam rangka mencapai yang tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu dorongan, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai prestasi kerja yang mereka raih.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Suatu tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksana seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga sesuai dengan kebutuhan.

2) Pengembangan (*Development*)

Merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawan atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif,

tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Integrasi (*Integration*)

Suatu usaha yang mempengaruhi para karyawan secara keseluruhan, berupa tindakan-tindakan yang dapat diarahkan menuju tujuan yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan rekan kerja.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan ditujukan untuk membuat karyawan merasa nyaman sehingga mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan menghasilkan yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan (*Separation*)

Pemutusan kerja terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, bisa juga karena perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut dan atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pemutusan kerja biasanya berupa pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan dan pergantian tenaga kerja.

### **C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayanti (2008), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti” sistem kompensasi yang insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “hubungan bisnis”.

4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen yang tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

#### **D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Terdapat berbagai tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia, yang perlu diatasi dalam menghadapi perkembangan bisnis yang terbuka dengan sistem perdagangan bebas di masa mendatang. Menurut Mathis (2006), beberapa perubahan signifikan yang dihadapi oleh manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan-persoalan demografi
5. penyeimbangan pekerjaan/keluarga

### **2.2.2 Kinerja**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah istilah penting yang digunakan dalam struktur organisasi modern. Telah diidentifikasi dari arti yang berbeda. Menurut pandangan proses, kinerja

didefinisikan sebagai konversi upaya dalam produktivitas untuk mencapai beberapa hasil tertentu.

Kinerja adalah hasil yang terukur dari keputusan dan tindakan organisasi. Ini merupakan indikasi dari keberhasilan yang diperoleh dan prestasi. Biaya adalah bagian sentral dari kinerja, pada saat yang sama. Kinerja juga tentang "tujuan pembangunan kompetitif dan nonmaterial, seperti keandalan, fleksibilitas, kualitas dan kecepatan (Tangen, 2004).

Font (2002) menjelaskan kinerja dalam jangka 3E (ekonomi, efisiensi dan efektivitas) dari beberapa aktivitas tertentu. Dia berpendapat bahwa kinerja menceritakan hubungan antara biaya efektif dan minimal (ekonomi), juga menceritakan hubungan antara biaya dan produktivitas (efisiensi) dan juga antara produktivitas dan memperoleh hasil (efektivitas).

Ibrahim (2004) kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kegiatan penting yang menyediakan tujuan dan metode untuk mencapai tujuan organisasi dan juga menyediakan tingkat pencapaian dalam hal out-put.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam produktifitasnya yang mana kegiatan itu juga dapat berdampak pada keefisienan waktu dan biaya sehingga memperoleh hasil yang efektif.

## **B. Dimensi Kinerja**

Menurut Motowidlo et al. (1997) dimensi kinerja dibagi menjadi dua poin utama yang berbeda yaitu *task performance* dan *Contextual performance*. *Task performance* merupakan tindakan yang memberikan kontribusi untuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan hasil yang di harapkan dan tepat sedangkan *contextual performance* adalah efektifitas pekerja dalam melakukan pekerjaan mereka yang didukung oleh perilaku pribadi mereka, suasana sosial dan fisiologi tempat kerja.

### **1. Kinerja tugas (*Task performance*)**

Task kinerja terdiri dari perilaku pekerjaan khusus termasuk bertanggung jawab pada pekerjaan inti, yang anteseden utama cenderung kemauan dan pengalaman. Motowidlo et al. (1997) menyoroti bahwa task kinerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan variabel kemampuan kognitif.

## 2. Kinerja kontekstual (*Contextual performance*)

Sebaliknya, Borman dan Motowidlo (1993) mengusulkan memperluas pekerjaan domain kriteria kinerja untuk menyertakan kinerja kontekstual di samping tugas pekerja sebagai aspek sering diabaikan oleh para peneliti. Oleh karena itu, para peneliti dimaksudkan untuk lebih pengetahuan tentang validitas tes seleksi dengan mengusulkan bahwa kontekstual kinerja akan lebih baik diprediksi oleh tindakan kepribadian, dan task kinerja akan lebih baik diprediksi oleh kemampuan dan pengalaman. kontekstual kinerja terdiri dari perilaku-non-pekerjaan tertentu seperti bekerja sama dengan rekan kerja dan menunjukkan dedikasi, yang anteseden utama cenderung kemauan dan kepribadian (Borman dan Motowidlo, 1993)

Menurut Borman dan Motowidlo (1993) terdapat lima kategori kinerja kontekstual yaitu:

- 1) Sukarela untuk melaksanakan kegiatan tugas yang tidak resmi sebagai bagian dari pekerjaannya.
- 2) Bertahan dengan antusias ekstra jika diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tugas sendiri sampai berhasil
- 3) Membantu dan bekerja sama dengan orang lain
- 4) Mengikuti aturan organisasi dan prosedur bahkan jika itu termasuk kenyamanan pribadi
- 5) Menyetujui, mendukung dan membela tujuan organisasi

## C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pencapaian kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara faktor eksternal maupun faktor internal dari karyawan, seperti motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja diantaranya :

### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. Indikator Penilaian Kerja**

Menurut Dessler (2006), kinerja merupakan prestasi kerja. Dessler (2006), membagi kinerja karyawan kedalam enam indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Produktivitas. Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
4. Kepercayaan. Tingkat dimana karyawan dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.
5. Ketersediaan. Tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

### **2.2.3 Kepribadian**

#### **A. Pengertian Kepribadian**

Kepribadian adalah perilaku yang membedakan seseorang dari yang lain (Beer & Brooks, 2011) dan menyediakan ketajaman apakah seseorang akan melakukan beberapa pekerjaan tertentu, dibandingkan dengan orang lain (Sackett et al., 2002). Selain itu, ciri-ciri, relevan dengan kepribadian, dianggap stabil dan mantap sepanjang kehidupan kerja dalam model perilaku kepribadian (Denissen et al, 2011;. Gerber et al, 2011;. Myers, 1998).

Menurut Feist dan Feist (2006) mengemukakan bahwa kepribadian adalah pola yang relatif permanen dari sifat, karakter dan kepribadian yang memberikan konsistensi dalam perilaku.

Definisi menurut para ahli di bidang *kepribadian* adalah dari pandangan bahwa individu-individu sebenarnya memiliki sifat stabil dan jangka panjang yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja (Denissen et al, 2011;.. Gerber et al, 2011).

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepribadian merupakan pola yang relatif permanen dari sifat, karakter yang memberikan konsisten dalam berperilaku pada seseorang yang dapat membedakan individu satu dengan yang lain yang mana hal itu bersifat stabil dan menetap sepanjang hidupnya.

## **B. Dimensi Kepribadian**

Terdapat beberapa model dari *Big Five Personality* yang diutarakan oleh Allport dan Catell, salah satu pencetus teori ini, diantaranya:

### 1. *Conscientiousness* (Sifat Berhati-hati)

Dimensi kepribadian ini menilai seseorang tersebut di organisasi, baik dalam hal ketekunan hingga motivasinya dalam mencapai tujuan yang ada. Individu dengan sifat kepribadian *Conscientiousness* biasanya lebih cenderung berhati-hati ketika melakukan sesuatu hal atau melakukan sesuatu dengan penuh pertimbangan.

Selain itu, individu dengan kepribadian ini juga memiliki sikap disiplin yang tinggi serta dapat dipercaya. Karakter positif pada kepribadian ini adalah bisa diandalkan, dapat bertanggung jawab, tekun, serta memiliki orientasi pada pencapaian. Sifat kebalikan dari kepribadian ini adalah cenderung tidak bertanggung jawab, selalu terburu-buru, tidak dapat diandalkan dalam pekerjaan, serta cenderung kurang teratur.

### 2. *Extraversion*

Kepribadian *extraversion* sangat erat kaitannya dengan kenyamanan seseorang ketika berinteraksi dengan orang-orang lain disekitarnya. Sifat positif dari kepribadian ini adalah senang dan mudah dalam bergaul, bersosialisasi serta mampu hidup berkelompok dan tegas. Sebaliknya kebalikan dari kepribadian ini adalah *Introversion*, seperti pemalu, penyendiri, pendiam, dan penakut.

### 3. *Agreeableness*

Kepribadian ini biasanya menilai apakah individu tersebut memiliki orientasi dengan kontinum nilai lemah lembut hingga sikap antagonis. *Agreeableness* biasanya cenderung untuk patuh dengan individu lainnya. Selain itu, individu dengan kepribadian ini juga seringkali menghindari konflik. Sifat positif dari

kepribadian ini adalah dapat bekerja sama (kooperatif), bersifat baik, hangat, penuh kepercayaan, serta suka membantu. Sifat sebaliknya dari kepribadian ini adalah tidak mudah dalam bersepakat dengan orang lain, dingin, suka menentang, dan tidak ramah.

#### 4. *Neuroticism* (Neurotisme)

Kepribadian neuroticism merupakan kepribadian yang mana mampu untuk menilai kemampuan seseorang pada saat menahan stress atau tekanan. Kepribadian ini menilai dari kestabilan serta ketidakstabilan emosi pada individu, apakah individu tersebut mudah stress, memiliki ide-ide yang tidak realistis, ataupun memiliki coping response yang maladaptif. Sifat positif dari karakter ini adalah memiliki stabilitas pada emosional (*Emotional Stability*), sehingga dapat menghadapi masalah papaun dengan emosi yang elbih stabil, percaya diri, serta pendirian teguh. Sedangkan sisi negatif dari karakter ini adalah mudah depresi, gugup, mudah berubah pikiran, serta tidak percaya diri

### **C. Karakteristik Kepribadian**

Menurut Herlock dalam Yusuf dan Nurihsan mengemukakan bahwa karakteristik penyesuaian yang sehat atau kepribadian yang sehat (*healthy personality*) ditandai dengan:

#### 1. Mampu menilai diri sendiri secara realistis

Individu yang kepribadiannya sehat mampu menilai diri apa adanya, baik kelebihan maupun kelemahannya, menyangkut fisik (postur tubuh, wajah keutuhan, dan kesehatan) dan kemampuan (kecerdasan dan ketrampilan).

#### 2. Mampu menilai situasi secara realistis

Individu yang menghadapi situasi atau kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistis dan mau menerimanya secara wajar. Dia tidak mengharapkan kondisi kehidupan itu sebagai suatu yang harus sempurna.

#### 3. Mampu menilai prestasi yang diperoleh

secara realistis individu dapat menilai prestasinya (keberhasilan yang diperolehnya) secara realistis dan mereaksinya secara rasional. Dia tidak menjadi sombong, angkuh atau mengalami “superiority complex”, apabila memperoleh prestasi yang tinggi, atau kesuksesan dalam hidupnya. Apabila mengalami kegagalan, dia tidak mereaksinya dengan frustrasi, tetapi dengan sikap optimistik (penuh harapan).

4. Menerima tanggung jawab.

Individu yang sehat adalah individu yang bertanggung jawab. Dia mempunyai keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi masalah-masalah kehidupan yang dihadapinya.

5. Kemandirian (autonomy).

Individu memiliki sifat mandiri dalam cara berpikir dan bertindak, mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku di lingkungannya.

6. Dapat mengontrol emosi.

Individu merasa nyaman dengan emosinya. Dia dapat menghadapi situasi frustrasi, depresi atau stress secara positif atau konstruktif, tidak destruktif (merusak).

7. Berorientasi tujuan. Setiap orang mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Namun, dalam merumuskan tujuan itu ada yang realistik dan ada yang tidak realistik. Individu yang sehat kepribadiannya dapat merumuskan tujuannya berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional), tidak atas dasar paksaan dari luar. Dia berupaya untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara mengembangkan kepribadiannya (wawasan) dan ketrampilan

8. Berorientasi keluar. Individu yang sehat memiliki orientasi keluar (*ekstrovert*). Dia bersifat respek (hormat), empati terhadap orang lain mempunyai kepedulian terhadap orang lain atau masalah-masalah lingkungannya dan bersifat fleksibel dalam berfikir.

9. Penerimaan sosial. Individu dinilai positif oleh orang lain, mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial, dan memiliki sikap bersahabat dalam berhubungan dengan orang lain.

10. Memiliki filsafah hidup. Dia mengarahkan hidupnya berdasarkan filsafah hidup yang berakar dari keyakinan agama yang dianutnya.

11. Berbahagia. Individu yang sehat, situasi kehidupannya diwarnai kebahagiaan. Kebahagiaan ini didukung oleh faktor-faktor *achievement* (pencapaian prestasi), *acceptance* (penerimaan dari orang lain), dan *affection* (perasaan dicintai atau disayangi orang lain).

## 2.2.4 Keadilan Organisasi

### A. Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Untuk menjaga agar karyawan tetap puas, berkomitmen, dan loyal kepada organisasi, organisasi perlu bersikap adil dalam sistemnya mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif seperti prestasi kerja. Masalah seperti mengalokasikan sumber daya moneter, mempekerjakan karyawan dalam organisasi, pembuatan kebijakan dan implikasi kebijakan yang mempengaruhi pembuat keputusan dan orang-orang yang terpengaruh dari keputusan tersebut memerlukan perhatian khusus dalam hal keadilan (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

Keadilan organisasi merupakan komponen penting dan prediktor organisasi yang sukses. Organisasi yang adil dan adil dalam prosedur, kebijakan, interaksi dan sistem distribusinya, karyawan dari organisasi tersebut memberikan respon yang lebih baik kepada organisasi (dalam hal perilaku dan produktivitas positif mereka). Meningkatkan keadilan organisasi menghasilkan hasil yang lebih baik dari karyawan. Manajer harus melakukan tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi sehingga dapat menurunkan intensi turnover karyawan dengan bantuan keadilan distributif dan prosedural (Elanain, (2009), Cropanzano, Ambrose & Greenberg, (2007).

Sedangkan menurut Ishak (2009) keadilan organisasi berarti memberikan setiap pekerja sesuatu yang layak, atau itu adalah salah satu cara yang digunakan oleh seorang manajer dalam menangani para pekerja pada tingkat kemanusiaan dan fungsional.

Keadilan organisasi juga diperoleh sebagai hasil dari persepsi pekerja untuk integritas dan objektivitas dari langkah-langkah dalam nilai organisasi, yang juga merupakan derajat keadilan dan kesetaraan dalam hak-hak karyawan dan tugas-tugas mereka, yang yang menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi (Attaoa, 2003).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan organisasi merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi terkait keberhasilan atau untuk mencapai tujuan perusahaan karena dengan organisasi adil dalam setiap sistem maka karyawan akan memberikan timbal balik yang positif juga terkait kinerja mereka.

## **B. Dimensi Keadilan Organisasi**

Menurut Cropanzano dan Folger dalam Yulianto (2006), menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi keadilan organisasional, yaitu:

1. *Distributive justice* (keadilan distributif), merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan hasil, misalnya: keputusan pengupahan, penilaian kinerja serta keputusan pemutusan hubungan kerja.
2. *Procedural justice* (keadilan prosedural), berhubungan dengan persepsi ketika proses yang digunakan untuk membuat keputusan adil. Menurut Lavenenthal dalam Yulianto (2006) ada enam atribut procedural justice sebagai persepsi keadilan, yaitu:
  - 1) *consistency* ini berarti prosedur yang harus konsisten terhadap karyawan dan sepanjang waktu;
  - 2) Bias- suppression merupakan bias personal pembuat keputusan yang seharusnya tidak memainkan suatu peran;
  - 3) *Accuracy* adalah prosedur yang harus dipersepsikan secara akurat, misalnya prosedur yang jelas untuk mengidentifikasi orang yang masuk kualifikasi kerja;
  - 4) *Correctability* yaitu mekanisme memperbaiki jika ada kekeliruan yang dibuat;
  - 5) *Ethicality* adalah keputusan yang dibuat harus sesuai dengan standar etik yang berlaku;
  - 6) *Representative* mempertimbangkan pengaruh pembuatan keputusan terhadap individu.
3. *Interactional Justice* (keadilan interaksional), berkaitan dengan persepsi ketika agen organisasional mengimplementasikan prosedur secara adil, dengan memperlakukan orang secara hormat dan menjelaskan keputusan secara baik. Kualitas perlakuan interpersonal diperoleh melalui prosedur peraturan organisasional, seperti halnya menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, interaksi yang sopan dengan karyawan dan kepekaan hubungan antar individu.

Sedangkan menurut McDowal & Fletcher, 2004 keadilan organisasi juga memiliki tiga dimensi yaitu:

1. Keadilan distributif yaitu mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh karyawan dari konsekuensi yang di terima.

2. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari konsekuensi prosedur yang dimiliki. Sedangkan untuk keadilan interaksional menurut (Bies dan moag 1986)
3. Keadilan interaksional yaitu kualitas interaksi antar pribadi dari organisasi selama pembuat keputusan prosedur organisasi

### **C. Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional**

Menurut Farlin dan Sweeney (1992) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi adalah:

1. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
2. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
3. Frekuensi feedback. Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
4. Kinerja manajerial. Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
5. Budaya organisasi. Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

### **D. Indikator Keadilan Organisasi**

Menurut Lambert dan Hogan (2008) indikator keadilan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan promosi yang adil. Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasional.
2. Pengakuan kerja keras. Keadilan organisasional juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.

3. Prosedur penilaian kinerja yang adil. Hal tersebut dapat tercermin dari standard yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.
4. Sikap atasan yang adil. Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasional.
5. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya. Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.
6. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan. Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan.
7. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

### **2.2.5 Organizational Citizenship Behavior**

#### **A. Pengertian OCB**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Schnake dan Dumbler (2003), mendefinisikan perilaku OCB sebagai "perilaku individu di luar peran dasar karyawan yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan tanpa ada imbalan bila dilakukan dan tidak ada hukuman jika tidak dilakukan tetapi memberikan manfaat bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja.

Lee dan Allen (2002), mendefinisikan OCB sebagai "perilaku tidak resmi dan dasar untuk melaksanakan pekerjaan, tapi menawarkan fasilitas dan layanan untuk organisasi secara langsung atau tidak langsung.

Greenberg (2011), meringkas konsep OCB "itu adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi yang melampaui estimasi resmi untuk kebutuhan pekerjaan mereka".

Abu Tayih (2012), mendefinisikan OCB sebagai "perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan tanpa mengharapkan imbalan. Ini adalah bentuk tanggung jawab yang memotivasi individu untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi"

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB merupakan perilaku sukareka seorang karyawan yang didasari atas rasa tanggung jawab terhadap organisasi untuk sehingga melakukan tindakan diluar dasar pekerjaan mereka tanpa mengharapkan imbalan atau insentif untuk mendorong organisasi mencapai tujuan mereka.

## **B. Dimensi OCB**

Menurut Allison (2001) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi primer dari OCB, yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isuisu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut;

Dimensi 1 : *Altruism*, perilaku membantu orang lain

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
- c. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- e. Melungkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.

- h. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2 : *Conscientiousness*, perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

- a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.
- c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telpon.
- d. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan.
- e. Datang segera jika dibutuhkan.
- f. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi 3 : *Sportmanship*, Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

- a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- b. Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Dimensi 4 : *Civic Virtue* dalam fungsi-fungsi organisasi

- a. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.
- b. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5 : Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

- a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- b. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Kepribadian (X1) Terhadap Kinerja (Y)**

Kepribadian adalah perilaku yang membedakan seseorang dari yang lain (Beer & Brooks, 2011), sedangkan definisi menurut para ahli di bidang kepribadian adalah dari pandangan bahwa individu-individu sebenarnya memiliki sifat stabil dan jangka panjang yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja (Denissen et al, 2011; Gerber et al, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Rodrigo dan Jayasekara (2016) menunjukkan bahwa kepribadian terutama *Extraversion, Agreeableness, and Conscientiousness* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sedangkan dimensi *Openness to experience* memiliki pengaruh yang positif tapi sedang. Dang dan Yue (2017) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan dimensi *extraversion* lebih cocok untuk tugas-tugas yang sulit sedangkan *conscientiousness* cocok dengan tugas-tugas yang tingkatannya sedang ataupun rendah. Dalam penelitian Kim, Sébastien, Lohyd (2016), Zhao and Jung (2017), Rashid et al (2015) juga menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari kepribadian terhadap kinerja

### **2.3.2 Pengaruh Keadilan Organisasi (X2) Terhadap Kinerja (Y)**

Keadilan organisasi merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Untuk menjaga agar karyawan tetap puas, berkomitmen, dan loyal kepada organisasi, organisasi perlu bersikap adil dalam sistemnya mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif seperti prestasi kerja. Masalah seperti mengalokasikan sumber daya moneter, mempekerjakan karyawan dalam organisasi, pembuatan kebijakan dan implikasi kebijakan yang mempengaruhi pembuat keputusan dan orang-orang yang terpengaruh dari keputusan tersebut memerlukan perhatian khusus dalam hal keadilan (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Ogwuche et al (2018) menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan yang mana diharapkan pemerintah dapat menyelenggarakan seminar terkait pentingnya peran yang dimainkan keadilan organisasi terhadap kinerja guru. Handik dan yuono (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena pekerja akan lebih banyak bekerja dengan sepenuh hati. Dalam penelitian Shan et al (2014) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki

hubungan yang signifikan dimana organisasi yang memberikan reward yang adil, memberikan jadwal kerja, beban kerja dan tingkat upah yang adil memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan baik. Zgoulli et al (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki efek yang signifikan. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari keadilan organisasi terhadap kinerja

### **2.3.3 Pengaruh Kepribadian (X1) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Menurut Feist dan Feist (2006) mengemukakan bahwa kepribadian adalah pola yang relatif permanen dari sifat, karakter dan keribadian yang memberikan konsistensi dalam perilaku. Dengan demikian, kepribadian adalah organisasi dinamis dalam individu yang unik, relatif menetap dalam aspek internal dan eksternal dari karakter orang efek perilaku dalam situasi yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Aponno et al (2017) mengemukakan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ada pengaruh positif tidak langsung antara kepribadian dan kinerja karyawan melalui OCB. Penelitian yang dilakukan Kappagoda (2015) menunjukkan bahwa kepribadian memiliki positif signifikan terhadap OCB dimana menurut bukti empiris dimensi *conscientiousness* dan semua dimensi OCB memiliki korelasi yang lebih kuat dari pada dimensi kepribadian lainnya. Jeffrey et al (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepribadian ini berpengaruh terhadap OCB terutama saat sedang mengalami stres. Penelitian Leephaijaroen (2014) juga menunjukkan bahwa dimensi kepribadian signifikan mempengaruhi OCB salah satunya dimensi *agreeable personality, conscientious personality, and emotionally-stable personality*. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

### **2.3.4 Pengaruh Keadilan organisasi (X2) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

Opanzano et al (2007) membahas keadilan organisasi sebagai perekat dan sesuatu yang memungkinkan karyawan untuk bekerja bersama organisasi yang menerapkan keadilan organisasi dengan baik memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi. Karyawan yang diperlakukan dengan adil dapat

merasakan bahwa dirinya diperlakukan sebagaimana mestinya dan tidak dibedakan, hal itu akan mampu mendorong kreatifitas diri karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ahmad and Awang (2015) menunjukkan bahwa semua korelasi signifikan dimana ketika keadilan organisasi meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat. Politeknik Malaysia menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan baik sehingga karyawan membalas dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Elamin dan Tlaiss (2015) menunjukkan bahwa mereka menerapkan keadilan organisasi dan juga OCB di tempat kerja sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam untuk menunjukkan rasa hormat dan sopan santun dalam berhubungan dengan orang lain. Saufi et al (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasi penting sehingga menyarankan untuk para manajer memperhatikan karyawan dengan melakukan kontak dengan mereka sehingga memahami kendala yang dialami oleh para karyawan dan dapat membantu menyelesaikan hal seperti ini membuat karyawan senang dan dapat bekerja dengan baik untuk organisasi. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan:

H<sub>4</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

### **2.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) Terhadap Kinerja (Y)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai "perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan tanpa mengharapkan imbalan atau bahan insentif untuk mempromosikan organisasi Abu Tayih (2012). Whiting et al. (2008) melaporkan bahwa OCB memiliki efek yang signifikan terhadap keputusan evaluasi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Basu (2016) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan memprediksi kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Organ bahwa OCB sebagai perilaku yang memberikan kontribusi secara tidak langsung melalui pemeliharaan sistem sosial organisasi maka praktek manajemen yang ramah terhadap karyawan harus diadopsi dalam organisasi untuk memfasilitasi pembentukan membangun jaringan dan pengembangan modal sosial yang berfungsi sebagai aset untuk organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Chelagat et al (2015) penelitian ini menunjukkan bahwa altruisme dan kesopanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Laski dan Moosavi (2016) juga

menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja

### **2.3.6 Pengaruh Kepribadian (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z)**

Menurut Schnake dan Dumbler (2003), mendefinisikan OCB sebagai "perilaku individu di luar peran utama karyawan yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan dimana tidak ada imbalan ketika dilakukan, atau hukuman jika tidak dilakukan, tetapi memberikan manfaat kepada organisasi dalam cara lain atau untuk meningkatkan kinerja dan efisiensinya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rodrigo dan Jayasekara (2016), Dan dan Yue (2017), Zhao dan Jung (2017), Rashid et al (2015) ) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepribadian dan kinerja, dengan sifat dan karakter setiap individu yang berbeda dengan keunikan masing-masing melalui penempatan kerja sesuai dengan karakternya mampu menghantarkan organisasi meningkatkan produktifitasnya. Nurhayati dan Ahmadi (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan OCB, OCB sebagai variabel intervening juga berpengaruh sebagai penjebaran antara kepribadian dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Wang dan Hsiao (2020) menunjukkan hasil bahwa setiap variabel memiliki hubungan yang positif dan variabel OCB memiliki efek mediasi pada kepribadian proaktif dan kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Fernandes (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah moderator antara kepribadian dan kinerja, dimana *organizational citizenship behavior* sebagai variabel penguat pengaruh kepribadian terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Darsana (2014) variabel OCB juga sebagai variabel penguat yang sepenuhnya memediasi hubungan antara variabel kepribadian dan variabel kinerja. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan:

H<sub>6</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari kepribadian terhadap kinerja melalui OCB

### **2.3.7 Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior***

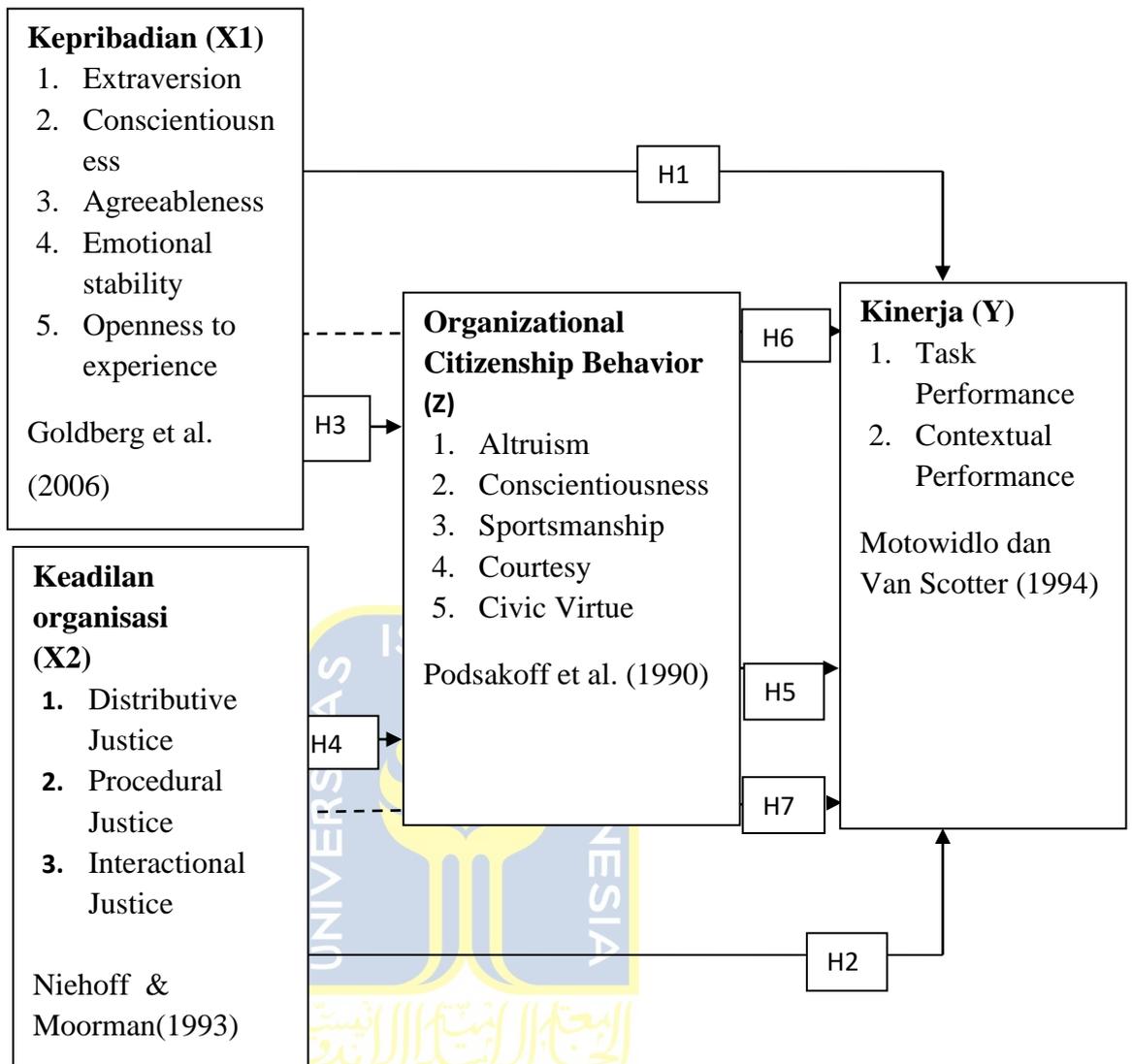
Ibrahim (2004) kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kegiatan penting yang menyediakan tujuan dan metode untuk mencapai tujuan organisasi dan juga menyediakan tingkat pencapaian dalam hal out-put. El-Saghier (2002) dianggap sebagai upaya seorang karyawan untuk mencapai beberapa tujuan tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Ogwuche et al (2018), Shan et al (2014), Zgoulli (2017) menemukan bahwa ada pengaruh yang positif antara variabel keadilan organisasi dan kinerja, perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan adil berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula karena karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan Aponno et al (2017) mengemukakan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan ada pengaruh positif tidak langsung antara kepribadian dan kinerja karyawan melalui OCB. Azeem et al (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa OCB secara parsial memediasi antara keadilan organisasi dan kinerja karena hasil tetap signifikan setelah masuk ke mediator dalam analisis. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuono dan Ratnasari (2019) juga menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB dapat memediasi pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap variabel kinerja. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan:

H<sub>7</sub>: Diduga terdapat pengaruh dari keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB

#### 2.4 Kerangka Pikir

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepribadian (X1), keadilan organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* (Z) dan kinerja (Y). Hubungan antar variabel independen, dependen dan mediasi dapat dilihat pada model penelitian berikut.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antara variabel. variabel-variabel ini pada gilirannya dapat diukur, biasanya pada instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik. Laporan tertulis akhir memiliki satu set struktur yang terdiri dari pengalaman, sastra dan teori metode, hasil, dan diskusi.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UT Rahman yang berada di Desa Temanggal 2, Purwomartani, Kalasan, Sleman. UT Rahman merupakan usaha *home industry* yang memproduksi berbagai olahan kelapa yang sudah berdiri sekitar 15 tahun lamanya.

### 3.3 Variabel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa variabel (*variable*) adalah apapun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Menurut Creswell (2010), Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2017), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 3.3.1. Variabel Independen (X)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel bebas (*variable independent*) merupakan variabel-variabel yang (mungkin) menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada outcome. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *kepribadian* sebagai X1 dan variabel keadilan organisasi sebagai X2.

#### 3.3.2. Variabel Dependen (Y)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan outcome atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

### **3.3.3. Variabel Intervening (Z)**

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel perantara (mediating variable /intervening variable) adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel interveing atau mediating berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

## **3.4 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

### **3.4.1 Kepribadian**

#### **A. Pengertian Kepribadian**

Goldberg (2006) menjelaskan bahwa kepribadian adalah karakteristik khas yang membedakan setiap orang, dan kecenderungan seseorang dalam proses penyesuaian diri dengan lingkungan yang mana kepribadian tersebut menetap pada diri setiap orang.

#### **B. Dimensi Kepribadian**

Terdapat beberapa model dari Big Five Personality yang diutarakan oleh Goldberg diantaranya:

1. *Surgency/Extraversion* adalah bersemangat, pandai dalam berbicara, terbuka, mudah bergaul dengan orang lain, senang berkumpul dengan orang banyak, tidak suka menunda-nunda, berani mengambil resiko, suka berpetualang, suka hal-hal baru, aktif dalam berkegiatan.

2. *Aggreableness* adalah dapat dipercaya, baik hati, dapat diajak kerjasama /kooperatif, sopan, suka mementingkan kepentingan orang lain/peduli, selalu membuat orang lain merasa nyaman.
3. *Conscientiousness* adalah pekerja keras, tekun, teratur, rapih, selalu mempersiapkan segala sesuatunya, teliti, disiplin diri dan selalu tepat waktu, menyenangkan, dapat diandalkan, mengikuti kemajuan teknologi dan memahaminya, berorientasi ke masa depan.
4. *Emotional stability* adalah suasana hatinya stabil dan tidak mudah berubah-ubah, tenang dalam menghadapi berbagai situasi/tidak mudah cemas, tidak mudah tersinggung dan tidak mudah marah, mandiri, jujur dan berani mengungkapkan isi hati.
5. *Intellect/Openness to Experience* adalah pandai/cerdas dan logis, kreatif dan inovatif, imajinatif, memiliki ide-ide yang cemerlang.

### 3.4.2 Keadilan organisasi

#### A. Pengertian Keadilan Organisasi

Moorman dan Nierhoff (1993) berpendapat bahwa keadilan organisasi berkaitan dengan cara di mana karyawan menentukan apakah perusahaan telah memperlakukan karyawan tersebut secara adil dalam pekerjaan.

#### B. Dimensi Keadilan Organisasi

Menurut Moorman dan Nierhoff (1993) terdapat 3 dimensi keadilan organisasi yaitu:

1. Keadilan distributif yakni apersepsi mengenai sejauh mana imbalan dialokasikan secara adil oleh pihak organisasi. Menurut Moorman dan Nierhoff (1993) dalam Irawan (2015) mengidentifikasi 5 indikator keadilan distributif yaitu
  - 1) Jadwal Kerja
  - 2) Tingkat gaji
  - 3) Beban kerja
  - 4) Penghargaan yang didapatkan
  - 5) Tanggung jawab pekerjaan

2. Keadilan prosedural merupakan suatu persepsi karyawan mengenai alokasi keputusan yang dibuat, apakah telah sesuai dengan metode dan pedoman yang adil bagi karyawan.
3. Keadilan interaksional merupakan tingkat sejauh mana individu diperlakukan secara bermartabat dan diperhatikan oleh organisasinya.

### 3.4.3 *Organizational Citizenship Behavior*

#### A. Pengertian OCB

Podsakoff, *et.al* mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang memberikan kontribusi bagi organisasi mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi.

#### B. Dimensi OCB

Menurut Podsakoff, *et.al.*, (1990), yaitu: *Altruisme, Conscientiousness, Sportivitas, civic virtue* dan *Courtesy*.

1. *Altruism* menunjukkan perilaku yang langsung ditujukan untuk membantu beberapa orang tertentu.
2. *Conscientiousness* menunjukkan perilaku yang memberikan peran jauh melampaui tingkat minimum yang diperlukan.
3. *Sportsmanship* menunjukkan perilaku yang terlibat ketika seseorang menerima frustrasi tanpa keluhan.
4. *Courtesy* menunjukkan perilaku mengambil tindakan untuk mencegah masalah dari yang diperoleh dengan menghormati keinginan dan hasrat orang lain.
5. *Civic Virtue* menunjukkan perilaku yang dirancang untuk meningkatkan partisipasi seseorang dan dukungan dari organisasi secara keseluruhan.

### 3.4.4 *Kinerja*

#### A. Pengertian Kinerja

Menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994) kinerja mengacu pada hasil-hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan yang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja.

## B. Dimensi kinerja

Menurut Motowidlo dan Van Scotter dimensi kinerja ada 2 yaitu:

a. Kinerja tugas

Kinerja tugas adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan serta melayani teknis inti dalam organisasi.

b. Kinerja kontekstual

Kinerja kontekstual adalah fungsi dari pengetahuan tentang kemampuan interpersonal seseorang yang mendukung lingkungan sosial yang lebih luas dimana teknik inti harus berfungsi.

Untuk menyesuaikan kinerja kontekstual dalam pengawasan terhadap pegawainya yaitu:

a). Bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang diperlukan untuk membantu orang lain atau berkontribusi pada efektivitas organisasi.

b). Berinisiatif menangani tugas pekerjaan yang sulit dalam dengan semangat yang tinggi.

c). Menjadi voluntter sebagai kinerja tambahan.

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi

Menurut Sekaran (2014) Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik yang peneliti ingin selidiki. Populasi dari penelitian ini terdiri dari karyawan UT Rahman yang berjumlah 33 karyawan.

#### 3.5.2 Sampel

Sampel menurut Sekaran (2014) adalah bagian dari populasi. Terdiri dari beberapa anggota yang dipilih darinya. Dengan kata lain, beberapa, tapi tidak semua, unsur populasi akan membentuk sampel. Dengan mempelajari sampel, peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian. Sedangkan menurut Gay, Mills dan Airasian (2009) untuk penelitian metode deskriptif, minimal 10% populasi, untuk populasi yang relatif kecil minimal 20%, sedangkan untuk penelitian korelasi diperlukan sampel sebesar 30 responden. Untuk penelitian eksperimen dan komparatif diperlukan sampel 30 responden untuk setiap kelompok yang akan

dibandingkan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UT Rahman berjumlah 33 karyawan.

Menurut Roscoe (1975) dalam Uma Sekarang (1992) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

1. Sebaiknya ukuran sampel diantara 30 sampai dengan 500 elemen
2. Jika sampel dipecah lagi dalam subsampel ( laki/perempuan, SD/SLTP/SMU, dsb) jumlah minimum subsampel harus 30
3. Pada penelitian ini multivariate (termasuk analisis regresi multivariate) ukuran sample harus beberapa kali lebih besar (10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel bisa antara 10 s/d 20 elemen.

### **3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik pada elemen populasi (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa sensus. Sensus adalah investigasi dari semua elemen individu sehingga membentuk populasi (Zickmund dkk, 2009). Sedangkan menurut Supranto (2008) metode sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengolahan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya atau sering disebut parameter. Alasan kenapa penelitian ini menggunakan metode sensus karena jumlah populasi yang relatif kecil, maka dari itu penelitian ini mengambil semua populasi yang berjumlah 33 karyawan sebagai sampel.

## **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

### **3.6.1 Jenis Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer, (primary data) mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran dan Bougie 2017). Pendapat lainnya menurut Sekaran (2006), jenis informasi tertentu dalam dataprimer seperti persepsi dan sikap karyawan

adalah paling baik diperoleh melalui berbicara dengan mereka; dengan mengamati peristiwa, orang, dan objek; atau dengan menyebarkan kuesioner kepada orang-orang.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder (secondari data) mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran dan Bougie 2017). Menurut Sekaran (2006), jenis informasi tertentu dalam data sekunder, seperti rincian latar belakang perusahaan dapat diperoleh dari publikasi dokumen yang tersedia, situs Web perusahaan, archive perusahaan, dan sumber lain. Jenis informasi tertulis lainnya, seperti kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan dapat diperoleh dari catatan dan dokumen perusahaan.

### 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kuesioner (questionnaire) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi bersifat deskriptif atau eksplanatori.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Jawaban yang disediakan dalam setiap pernyataan penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), skala Likert adalah suatu skala yang dirancang untuk menelaah seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan (seperti “saya menyukai minuman ringan”) pada skala lima poin dengan titik panduan (anchor) berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 =Netral, 4 = Setuju, 5=Sangat Setuju.

### 3.7 Uji Instrument Penelitian

#### 3.7.1 Validitas

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas ini menyangkut akurasi instrumen. Untuk mengetahui apakah kuisisioner yang disusun tersebut itu valid/sahih, maka perlu diuji dengan uji korelasi atau skor (nilai) tiap-tiap butir pertanyaan dengan skor total kuisisioner tersebut. Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Oleh karena itu, jika kata sinonim dari reliabilitas yang paling tepat adalah konsistensi, maka esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrument pengukuran dikatakan valid jika

instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain instrument tersebut dapat mengukur construct sesuai dengan diharapkan oleh peneliti.

Menurut Ghazali (2005) Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut sehingga menunjukkan sebenarnya. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah Uji Korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid.

Uji ini menggunakan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n\sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n\sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xyz}$  = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.7.2 Reliabilitas

Indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini berarti menunjukkan sejauh mana alat pengukur dikatakan konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Reliabilitas menunjukkan kemantapan/konsistensi hasil pengukuran. Suatu alat pengukuran dikatakan mantap atau konsisten, apabila untuk mengukur suatu berulng kali, alat pengukur itu menunjukkan hasil yang sama, dalam kondisi yang sama.

Menurut Ghozali (2005) uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu koefisien yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Penelitian ini menggunakan Alfa Cronbach untuk mengetahui suatu indikator reliabel atau tidak. Menurut Sugiyono (2007) pengujian reliabilitas dengan teknik Alfa Cronbach dilakukan untuk jenis data interval/essay. Pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas dengan Alfa Cronbach adalah apabila harga Alfa Cronbach lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel. Berikut ini merupakan rumus Alfa Cronbach menurut Sugiyono (2007):

Rumus Alpha Cronbach :

$$r_i = \frac{k}{(k - 1)} + \left\{ 1 \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

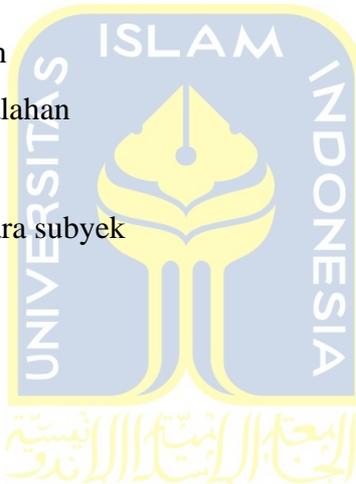
Keterangan:

$r_i$  = reliabilitas instrumen

$\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

$S_t^2$  = varians total

$k$  = mean kuadrat antara subyek



### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2016), salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

## 2. Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.

Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai  $\text{tolerance} \leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$

### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2007), analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikatnya (Y). Penelitian ini menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

1. Regresi Model I (Kinerja)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja. Dalam persamaan regresi linier digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Kepribadian

X<sub>2</sub> = keadilan organisasi

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

## 2. Regresi Model II (OCB)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB karyawan.

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

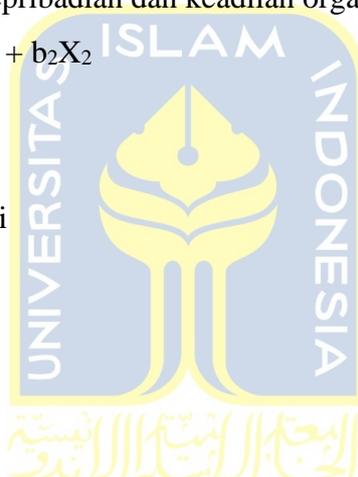
Z = OCB

X<sub>1</sub> = Kepribadian

X<sub>2</sub> = Keadilan Organisasi

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi



### 3.8.3 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan mengenai hipotesis yang diajukan dapat diuji melalui beberapa tahap sebagai berikut:

#### 1. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Menurut Nugroho (2005), Uji t-test bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel independen. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

##### a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu Ho dan Ha

Ho : Tidak ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Ha : Ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

##### b. Menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0.05

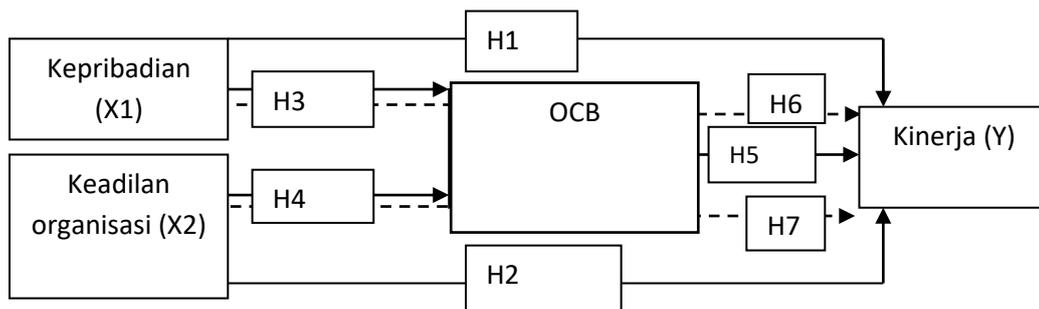
- c. Membuat kesimpulan Jika  $p \leq \alpha = H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.
  - d. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.
2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2011), Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### 3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2016), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.



Gambar 3.1 analisis jalur

Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan :

X1 = Kepribadian

X2 = keadilan Organisasi

Z = OCB

Y = Kinerja

P1 = Koefisien pengaruh kepribadian terhadap OCB

P2 = Koefisien pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB

P3 = Koefisien pengaruh OCB terhadap kinerja

P4 = Koefisien pengaruh persoality terhadap kinerja

P5 = Koefisien pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel intervening. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada 33 orang responden yang kesemuanya adalah karyawan UT Rahman. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang menjadi sampel penelitian melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban para responden ini yang nantinya akan menjadi informasi untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan masalah yang telah dikemukakan serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif yang meliputi karakteristik responden dan penilaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif sebagai analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti.

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1 Karakteristik Responden Penelitian**

Bagian ini akan menjelaskan tentang karakteristik responden penelitian dalam penelitian yang dilihat berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan gaji.

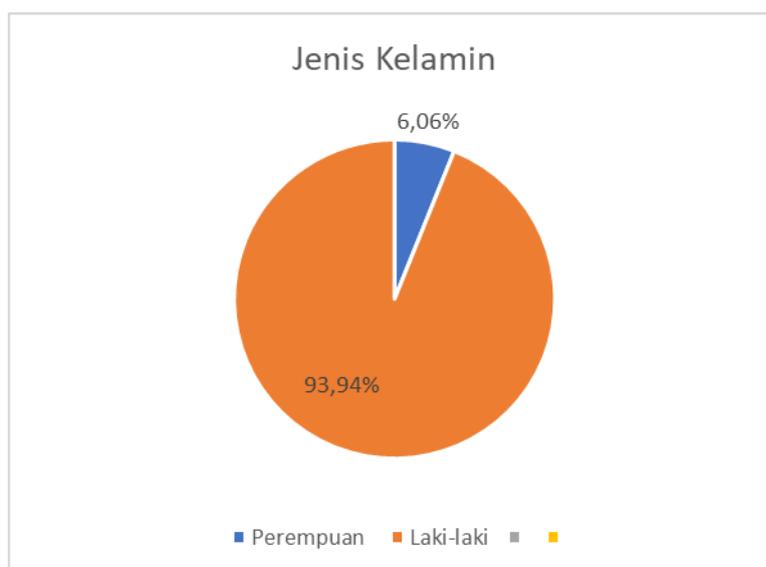
##### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 33 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Perempuan	2	6,06
2	Laki-laki	31	93,94
	Total	33	100

Sumber: Data primer diolah, 2021



Gambar 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 33 responden penelitian ini 2 orang atau 6,06 persen adalah perempuan dan 31 orang atau 93,94 persen adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki lebih banyak atau dominan daripada responden perempuan. Hal ini karena perusahaan ini lebih banyak membutuhkan tenaga bagian operasional dibandingkan staff sehingga wajar jika prosentase laki-laki lebih banyak dibanding perempuan.

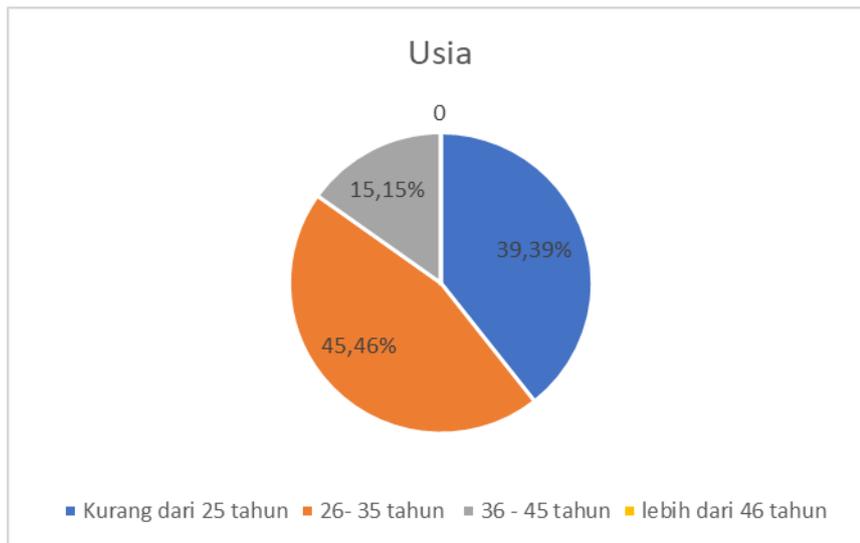
## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 33 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	%
1	Kurang dari 25 tahun	13	39,39
2	26-35 tahun	15	45,46
3	36-45 tahun	5	15,15
4	Lebih dari 46 tahun	0	0
Total		33	100

Sumber : data primer diolah, 2021



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia  
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 33 responden penelitian ini 13 orang atau 39,39 persen adalah usia kurang dari 25 tahun dan 15 orang atau 45,46 persen adalah berusia sekitar 26-35 tahun dan 5 orang atau 15,15 persen adalah usia sekitar 36-45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden usia sekitar 25-35 tahun lebih banyak atau dominan daripada responden usia lainnya. Usia cukup menentukan keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan, baik dari segi fisik ataupun non fisik. Tenaga kerja yang sudah berumur biasanya mempunyai fisik yang lemah dan terbatas dibanding dengan tenaga kerja yang usianya lebih muda mereka mempunyai fisik yang kuat.

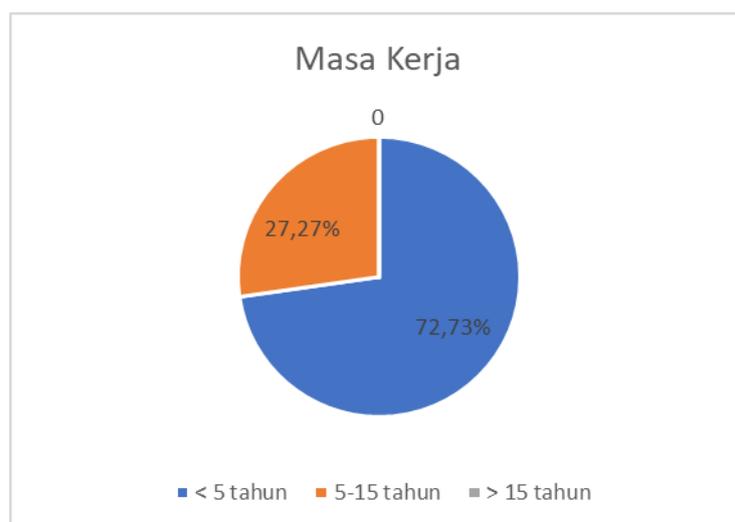
### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 33 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	%
1	Kurang dari 5 tahun	24	72,73
2	5- 15 tahun	9	27,27
3	Lebih dari 15 tahun	0	0
	Total	33	100

Sumber: Data primer diolah, 2021



Gambar 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja  
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 33 responden penelitian ini 24 orang atau 72,73 persen telah bekerja dalam perusahaan semala kurang dari 5 tahun, 9 orang atau 27,27 persen telah bekerja dalam perusahaan selama pada rentang 5- 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden yang telah bekerja dalam perusahaan selama kurang dari 5 tahun lebih banyak atau dominan daripada masa kerja pada rentang 5- 15 tahun. Hal ini kemungkinan karena dalam perusahaan ini membutuhkan banyak tenaga kerja usia muda oleh karena itu kebanyakan responden didominasi oleh tenaga kerja dengan masa kerja kurang dari 5 tahun, karena ada pergantian tenaga kerja yang usianya sudah tua.

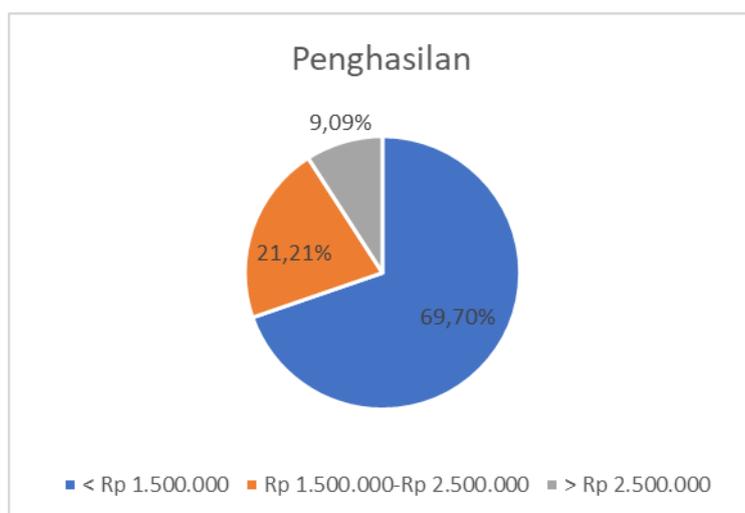
#### 4. Karakteristik Responden Menurut Penghasilan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 33 responden diperoleh data tentang penghasilan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Penghasilan

No	Penghasilan	Frekuensi	%
1	Kurang dari Rp. 1.500.000	23	69,70
2	Rp. 1.500.000-Rp2.500.000	7	21,21
3	Lebih dari Rp2.500.000	3	9,09
Total		33	100

Sumber: Data primer diolah, 2021



Gambar 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini yang berpenghasilan kurang dari Rp 1.500.000 lebih banyak yaitu sebanyak 23 orang karyawan sedangkan yang berpenghasilan Rp 1.500.000 – Rp 2.500.000 sebanyak 7 orang dan yang berpenghasilan lebih dari Rp 2.500.000 sebanyak 3 orang. Hal ini berarti bahwa responden pada penelitian ini berpenghasilan rata-rata UMR Yogyakarta.

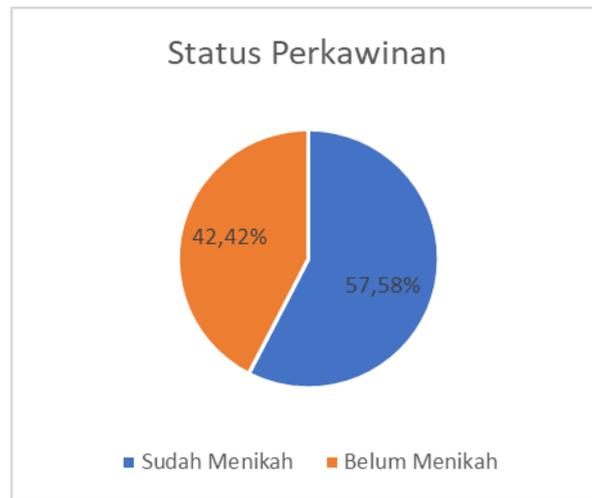
#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 33 responden diperoleh data tentang status perkawinan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status	Frekuensi	%
1	Belum menikah	14	42,42
2	Sudah menikah	19	57,58
Total		33	100

Sumber: Data primer diolah, 2021



Gambar 4.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 33 responden penelitian ini 14 atau 42,42 persen diketahui belum menikah dan 19 orang atau 57,58 persen diketahui sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden yang sudah menikah lebih banyak atau dominan dari pada responden yang belum menikah. Status pernikahan juga biasanya mempengaruhi dalam bekerja, seseorang yang sudah menikah biasanya mempunyai emosi yang lebih stabil dan mereka akan bekerja dengan baik dalam perusahaan mengingat ada keluarga yang menjadi tanggungjawabnya.

## 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### 4.2.1 Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan SPSS versi 17 item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Hasil validitas dnegna metode *Pearson Correlation* dapat dilihat, sebagai berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel Penelitian	Keterangan
1	Kepribadian	19
2	Keadilan organisasi	11
3	OCB	17

4	Kinerja	7
Total Pertanyaan		54

Data yang diambil dari 33 responden itu selanjutnya diolah menggunakan program SPSS 17. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  dimana  $r_{tabel} = 0,3440$  ( $df = N-2, 33-2 = 31$  pada  $\alpha = 0,05$ ). Bila  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) maka pertanyaan dianggap valid. Sedangkan apabila hitung lebih kecil dari  $r_{tabel}$  maka pertanyaan dianggap gugur.

Berdasarkan variabel kepribadian yang diukur dengan 19 item pertanyaan yang merupakan jumlah dari semua pertanyaan dari dimensi kepribadian yang telah digabung yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil uji validitas kepribadian dapat disajikan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7: Hasil Analisis Uji Validitas Kepribadian (X1)

No	Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Ket
1	Saya mudah membaur dengan orang-orang baru	0,545	0,3440	Valid
2	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan baru	0,518	0,3440	Valid
3	Saya merupakan individu yang tegas	0,424	0,3440	Valid
4	Saya sering mengikuti berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan	0,400	0,3440	Valid
5	Saya senang melakukan pekerjaan yang menantang	0,500	0,3440	Valid
6	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0,651	0,3440	Valid
7	Saya dapat diandalkan oleh perusahaan	0,369	0,3440	Valid
8	Saya tidak suka menunda pekerjaan	0,499	0,3440	Valid
9	Saya selalu berpikir dahulu sebelum bertindak	0,559	0,3440	Valid
10	Saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan	0,421	0,3440	Valid
11	Saya mampu bekerja dalam tim	0,414	0,3440	Valid
12	Saya mudah simpatik dan peduli terhadap orang lain	0,614	0,3440	Valid
13	Saya mampu menjaga rahasia perusahaan	0,710	0,3440	Valid
14	Saya individu yang mandiri	0,365	0,3440	Valid

15	Saya tidak mudah tersinggung	0,473	0,3440	Valid
16	Saya orang yang jujur dan berani berterusterang	0,422	0,3440	Valid
17	Saya cepat dalam memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan	0,497	0,3440	Valid
18	Saya suka tantangan dan mencoba hal baru	0,435	0,3440	Valid
19	Saya mampu meminimalisir kesalahan saat bekerja	0,452	0,3440	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 19 pertanyaan pada lembar kuesioner variabel kepribadian (X1). Dari keseluruhan pertanyaan variabel kepribadian (X1) semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ).

Berdasarkan variabel keadilan organisasi dengan 11 item pertanyaan dari jumlah pertanyaan setiap dimensi keadilan organisasi yang telah digabungkan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel keadilan organisasi dapat disajikan pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Uji Validitas Keadilan Organisasi (X2)

No	Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Ket
1	Saya merasa jadwal kerja yang diberikan adil	0,438	0,3440	Valid
2	Upah yang diberikan sesuai dengan pekerjaan	0,604	0,3440	Valid
3	Saya menganggap beban kerja yang saya peroleh cukup adil	0,689	0,3440	Valid
4	Saya merasa bahwa pekerjaan saya dapat di pertanggung jawabkan	0,453	0,3440	Valid
5	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan	0,387	0,3440	Valid
6	Melibatkan anggota perusahaan dalam pengambilan keputusan	0,655	0,3440	Valid
7	Semua keputusan pekerjaan diterapkan konsistensi dalam perusahaan	0,408	0,3440	Valid
8	Ketika keputusan pekerjaan dibuat, atasan menawarkan dengan cara yang baik	0,555	0,3440	Valid
9	Adanya kekeluargaan ditempat kerja	0,466	0,3440	Valid
10	Adanya bantuan dari rekan kerja ketika sedang	0,354	0,3440	Valid

	mengalami kesulitan kerja			
11	Adanya bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	0.364	0,3440	Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 11 pertanyaan pada lembar kuesioner variabel keadilan organisasi (X2). Dari keseluruhan pertanyaan variabel keadilan organisasi (X2) semuanya valid terbukti dengan ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

Berdasarkan variabel OCB diukur dengan 17 item pertanyaan dari semua jumlah pertanyaan dari dimensi variabel OCB yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel OCB dapat disajikan pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9: Hasil Analisis Uji Validitas Variabel OCB (Z)

No	Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Ket
1	Saya membantu karyawan baru menyesuaikan diri meskipun tidak diwajibkan	0,404	0,3440	Valid
2	Saya bersedia membantu rekan kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat kerja	0,521	0,3440	Valid
3	Saya bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload	0,432	0,3440	Valid
4	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk	0,617	0,3440	Valid
5	Saya terbiasa datang lebih awal sebelum jam masuk kerja	0,684	0,3440	Valid
6	Saya akan datang segera jika dibutuhkan	0,594	0,3440	Valid
7	Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur dari perusahaan	0,649	0,3440	Valid
8	Saya akan menjelaskan informasi tentang pekerjaan atau perusahaan kepada rekan kerja jika membutuhkan	0,579	0,3440	Valid
9	Saya tidak suka mengeluh saat ada pekerjaan tambahan dari atasan	0,512	0,3440	Valid
10	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi	0,587	0,3440	Valid
11	Saya tidak pernah membesar-besarkan permasalahan diluar porsinya	0,629	0,3440	Valid

12	Saya menghindari berkonflik dengan rekan kerja	0,361	0,3440	Valid
13	Saya selalu mengingatkan rekan kerja apabila terdapat kecenderungan untuk menimbulkan masalah dalam pekerjaan	0,572	0,3440	Valid
14	Saya tidak pernah mengganggu hak karyawan lain	0,414	0,3440	Valid
15	Saya akan menghadiri kegiatan perusahaan diluar pekerjaan	0,538	0,3440	Valid
16	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada	0,530	0,3440	Valid
17	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya	0,431	0,3440	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 17 pertanyaan pada lembar kuesioner variabel OCB (Z). Dari keseluruhan peranyaan variabel OCB (Z) semuanya valid terbukti dengan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Berdasarkan variabel kinerja karyawan diukur dengan 7 item pertanyaan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel kinerja karyawan dapat disajikan pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Ket
1	Saya membuat jadwal agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu	0,589	0,3440	Valid
2	Saya paham target yang harus saya capai dalam bekerja	0,452	0,3440	Valid
3	Saya dapat menguasai pekerjaan dengan baik	0,660	0,3440	Valid
4	Saya bisa memilah mana pekerjaan utama dan mana pekerjaan lainnya	0,660	0,3440	Valid
5	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya tepat waktu	0,595	0,3440	Valid
6	Saya bersedia meluangkan waktu untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang diperlukan untuk membantu orang lain atau berkontribusi pada efektivitas perusahaan	0,705	0,3440	Valid

7	Saya bersedia menjadi volunteer sebagai kinerja tambahan	0,429	0,3440	Valid
---	--	-------	--------	-------

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 7 pertanyaan pada lembar kuesioner variabel kinerja karyawan (Y). Dari keseluruhan pertanyaan variabel kinerja karyawan (Y) semua valid terbukti dengan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

#### 4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat reliabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS statistik 17. Berikut adalah hasil uji reliabel.

Tabel 4.11: Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Kepribadian	0,819	> 0,60	Reliabel
2	Keadilan organisasi	0,690	> 0,60	Reliabel
3	OCB	0,843	> 0,60	Reliabel
4	Kinerja	0,682	> 0,60	Reliabel

Sumber : data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-bitir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk variabel yang diteliti. Untuk mendeskripsikan variabel-variabel data

ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur kepribadian, keadilan organisasi, OCB, dan kinerja karyawan dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan penilaian interval sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1 \qquad \text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{Jumlah kelas}} = 0,8$$

$$\text{interval} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Tabel 4.12 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.61	Rendah
2.62 – 3.42	Sedang
3.43 – 4.23	Tinggi
4.24 -5.00	Sangat tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

### 1. Variabel Kepribadian

Berdasarkan variabel kepribadian diukur melalui kuesioner dengan 19 item pertanyaan yang kemudian dirata-rata dan diklarifikasi, maka analisis deskripsi variabel kepribadian sebagai berikut:

Tabel 4.13: Analisis Deskriptif Variabel Kepribadian (X1)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
<b>Extraversion</b>				
1	Saya mudah membaaur dengan orang-orang baru	3,94	78,8	Tinggi
2	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan baru	3,90	78	Tinggi
3	Saya merupakan individu yang tegas	4	80	Tinggi
4	Saya sering mengikuti berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan	3,85	77	Tinggi
5	Saya senang melakukan pekerjaan yang	3,85	77	Tinggi

	menantang			
Rata-rata indikator extraversion		3,91	78,16	Tinggi
<b>Conscientiousness</b>				
6	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	3,85	77	Tinggi
7	Saya dapat diandalkan oleh perusahaan	4,03	80,6	Tinggi
8	Saya tidak suka menunda pekerjaan	3,94	78,8	Tinggi
9	Saya selalu berpikir dahulu sebelum bertindak	3,90	78	Tinggi
10	Saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan	3,88	77,6	Tinggi
Rata-rata indikator conscientiousness		3,92	78,4	Tinggi
<b>Agreeableness</b>				
11	Saya mampu bekerja dalam tim	3,88	77,6	Tinggi
12	Saya mudah simpatik dan peduli terhadap orang lain	4,03	80,6	Tinggi
13	Saya mampu menjaga rahasia perusahaan	3,94	78,8	Tinggi
Rata-rata indikator agreeableness		3,95	79	Tinggi
<b>Emotional Stability</b>				
14	Saya individu yang mandiri	3,85	77	Tinggi
15	Saya tidak mudah tersinggung	3,76	75,2	Tinggi
16	Saya orang yang jujur dan berani berterusterang	4,03	80,6	Tinggi
Rata-rata indikator emotional stability		3,88	77,6	Tinggi
<b>Openness to Experience</b>				
17	Saya cepat dalam memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan	4,03	80,6	Tinggi
18	Saya suka tantangan dan mencoba hal baru	3,79	75,8	Tinggi
19	Saya mampu meminimalisir kesalahan saat bekerja	3,97	79,4	Tinggi
Rata-rata indikator openness to experience		3,93	78,6	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 33 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memeberikan penilaian dengan

skor tinggi terhadap variabel kepribadian. Berikut rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel kepribadian berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.14 rekapitulasi indikator variabel kepribadian

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	<i>Extraversion</i>	3,91	78,16	Tinggi
2	<i>Conscientiousness</i>	3,92	78,4	Tinggi
3	<i>Agreeableness</i>	3,95	79	Tinggi
4	<i>Emotional Stability</i>	3,88	77,6	Tinggi
5	<i>Openness to Experience</i>	3,93	78,6	Tinggi
Kepribadian		3,92	78,35	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel kepribadian (X1) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel kepribadian (X1) sebesar 3,92 masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator *agreeableness* dengan rata-rata 3,95 termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan penilaian terendah variabel kepribadian terdapat pada indikator *Emotional Stability* dengan nilai rata-rata 3,88 pada parameter saya tidak mudah tersinggung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan UT Rahman yang memiliki kepribadian *agreeableness* yang tinggilah yang dapat maksimal dalam bekerja.

## 2. Variabel Keadilan Organisasi

Berdasarkan variabel keadilan organisasi diukur melalui kesioner dengan 11 item pertanyaan yang kemudian dirata-rata dan diklarifikasi, maka analisis deskripsi variabel kepribadian sebagai berikut:

Tabel 4.15: Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
<b>Keadilan Distributif</b>				

1	Saya merasa jadwal kerja yang diberikan adil	4,21	84,2	Tinggi
2	Upah yang diberikan sesuai dengan pekerjaan	4	80	Tinggi
3	Saya menganggap beban kerja yang saya peroleh cukup adil	4,12	82,4	Tinggi
4	Saya merasa bahwa pekerjaan saya dapat di pertanggung jawabkan	3,94	78,8	Tinggi
5	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan	4,15	83	Tinggi
Rata-rata indikator keadilan distributif		4,084	81,68	Tinggi
<b>Keadilan Prosedural</b>				
6	Melibatkan anggota perusahaan dalam pengambilan keputusan	4,12	82,4	Tinggi
7	Semua keputusan pekerjaan diterapkan konsistensi dalam perusahaan	4	80	Tinggi
Rata-rata indikator keadilan prosedural		4,06	81,2	Tinggi
<b>Keadilan Interaksional</b>				
8	Ketika keputusan pekerjaan dibuat, atasan menawarkan dengan cara yang baik	4	80	Tinggi
9	Adanya kekeluargaan ditempat kerja	4	80	Tinggi
10	Adanya bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja	4,21	84,2	Tinggi
11	Adanya bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	4,12	82,4	Tinggi
Rata-rata indikator keadilan interaksional		4,08	81,65	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa dari 33 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian dengan skor tinggi terhadap variabel keadilan organisasi, maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel keadilan organisasi berdasarkan indikator ang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.16 rekapitulasi indikator variabel keadilan organisasi

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	Keadilan distributif	4,084	81,68	Tinggi
2	Keadilan prosedural	4,06	81,2	Tinggi
3	Keadilan interaksional	4,08	81,65	Tinggi
Keadilan organisasi		4,07	81,51	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel keadilan organisasi (X2) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel keadilan organisasi (X2) sebesar 4,07 yang masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian keadilan organisasi tertinggi terdapat pada indikator keadilan distributif dan keadilan interaksional dengan rata-rata 4,08 termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan penilaian keadilan organisasi terendah terdapat pada indikator keadilan prosedural dengan rata-rata 4,06 pada parameter semua keputusan pekerjaan diterapkan konsistensi dalam perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan UT Rahman memiliki kinerja tinggi apabila meningkatkan keadilan distributif dan keadilan interaksionalnya. Organisasi yang konsisten dengan apa yang sudah diterapkan membangkitkan kepercayaan tenaga kerja terhadapnya.

### 3. Variabel OCB

Berdasarkan variabel OCB diukur melalui kesioner dengan 18 item pertanyaan yang kemudian dirata-rata dan diklarifikasi, maka analisis deskripsi variabel OCB sebagai berikut:

Tabel 4.17: Analisis Deskriptif Variabel OCB (Z)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
<b>Altruism</b>				
1	Saya membantu karyawan baru menyesuaikan diri meskipun tidak diwajibkan	3,97	79,4	Tinggi
2	Saya bersedia membantu rekan kerja saya	4,15	83	Tinggi

	meskipun pada waktu jam istirahat kerja			
3	Saya bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload	3,73	74,6	Tinggi
4	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk	3,94	78,8	Tinggi
Rata-rata indikator altruism		3,95	78,95	Tinggi
<b>Conscientiousness</b>				
5	Saya terbiasa datang lebih awal sebelum jam masuk kerja	4,03	80,6	Tinggi
6	Saya akan datang segera jika dibutuhkan	4,18	83,6	Tinggi
7	Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur dari perusahaan	3,94	78,8	Tinggi
8	Saya akan menjelaskan informasi tentang pekerjaan atau perusahaan kepada rekan kerja jika membutuhkan	3,94	78,8	Tinggi
Rata-rata indikator conscientiousness		4,02	80,45	Tinggi
<b>Sportsmanship</b>				
9	Saya tidak suka mengeluh saat ada pekerjaan tambahan dari atasan	4,21	84,2	Tinggi
10	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi	4,09	81,8	Tinggi
11	Saya tidak pernah membesar-besarkan permasalahan diluar porsinya	4,12	82,4	Tinggi
Rata-rata indikator sportsmanship		4,14	82,8	Tinggi
<b>Courtesy</b>				
12	Saya menghindari berkonflik dengan rekan kerja	4,12	82,4	Tinggi
13	Saya selalu mengingatkan rekan kerja apabila terdapat kecenderungan untuk menimbulkan masalah dalam pekerjaan	4,12	82,4	Tinggi
14	Saya tidak pernah mengganggu hak karyawan lain	4,03	80,6	Tinggi
Rata-rata indikator courtesy		4,09	81,8	Tinggi
<b>Civic Virtue</b>				

15	Saya akan menghadiri kegiatan perusahaan diluar pekerjaan	3,97	79,4	Tinggi
16	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada	4,21	84,2	Tinggi
17	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya	3,79	75,8	Tinggi
Rata-rata indikator civic virtue		3,99	79,8	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas dapat dilihat bahwa dari 33 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian dengan skor tinggi terhadap variabel OCB, maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.18 rekapitulasi indikator variabel OCB

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	<i>Altruism</i>	3,95	78,95	Tinggi
2	<i>Conscientiousness</i>	4,02	80,45	Tinggi
3	<i>Sportsmanship</i>	4,14	82,8	Tinggi
4	<i>Courtesy</i>	4,09	81,8	Tinggi
5	<i>Civic virtue</i>	3,99	79,8	Tinggi
Organizational Citizenship Behavior		4,04	80,78	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel OCB (Z) yang dilihat dari rata-rata skor pada indikator. Rata-rata responden terhadap variabel OCB (Z) sebesar 4,04 pada interval yang masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian OCB tertinggi terdapat pada indikator *sportsmanship* dengan rata-rata 4.14 termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan penilaian OCB terendah terdapat pada indikator *altruism* dengan rata-rata 3,95 pada parameter saya bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan UT Rahman memiliki OCB tertinggi apabila dapat meningkatkan *sportsmanship* dalam bekerja. Jika tenaga kerja saling membantu rekan kerja yang mempunyai pekerjaan overload maka dapat meningkatkan kinerja organisasi karena dapat terselesaikan sesuai target berkat bantuan dari rekan-rekan kerja.

#### 4. Variabel Kinerja

Berdasarkan variabel kinerja diukur melalui kuesioner dengan 7 item pertanyaan yang kemudian dirata-rata dan diklarifikasi, maka analisis deskripsi variabel kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.19: Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
<b>Task Performance (kinerja tugas)</b>				
1	Saya membuat jadwal agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu	3,73	74,6	Tinggi
2	Saya paham target yang harus saya capai dalam bekerja	3,91	78,2	Tinggi
3	Saya dapat menguasai pekerjaan dengan baik	4,03	80,6	Tinggi
4	Saya bisa memilah mana pekerjaan utama dan mana pekerjaan lainnya	4	80	Tinggi
5	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya tepat waktu	3,85	77	Tinggi
Rata-rata indikator kinerja tugas		3,90	78,08	Tinggi
<b>Contextual Performance (kinerja kontekstual)</b>				
6	Saya bersedia meluangkan waktu untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang diperlukan untuk membantu orang lain atau berkontribusi pada efektivitas perusahaan	4,03	80,6	Tinggi
7	Saya bersedia menjadi volunter sebagai kinerja tambahan	3,82	76,4	Tinggi
Rata-rata indikator kinerja kontekstual		3,93	78,5	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa dari 33 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian dengan skor tinggi terhadap variabel kinerja, maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel kinerja berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.20 rekapitulasi indikator variabel kinerja

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	<i>Task Performance</i> (kinerja tugas)	3,90	78,08	Tinggi
2	<i>Contextual Performance</i> (kinerja kontekstual)	3,93	78,5	Tinggi
Kinerja		3,915	78,5	Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel kinerja (Y) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 3,92 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Penilaian kinerja tertinggi terdapat pada indikator *Contextual Performance* (kinerja kontekstual) dengan rata-rata 3,915 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian kinerja karyawan terendah terdapat pada indikator *Task Performance* (kinerja tugas) dengan rata-rata 3,90 pada parameter saya membuat jadwal agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan UT Rahman memiliki kinerja yang tinggi apabila dapat memaksimalkan *Contextual Performance* (kinerja kontekstual) dalam bekerja.

Tabel 4.21: Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Rata-rata	%	Kategori
----	---------------------	-----------	---	----------

1	Kepribadian	3,92	78,35	Tinggi
2	Keadilan Organisasi	4,07	81,51	Tinggi
3	OCB	4,04	80,78	Tinggi
4	Kinerja	3,93	78,5	Tinggi

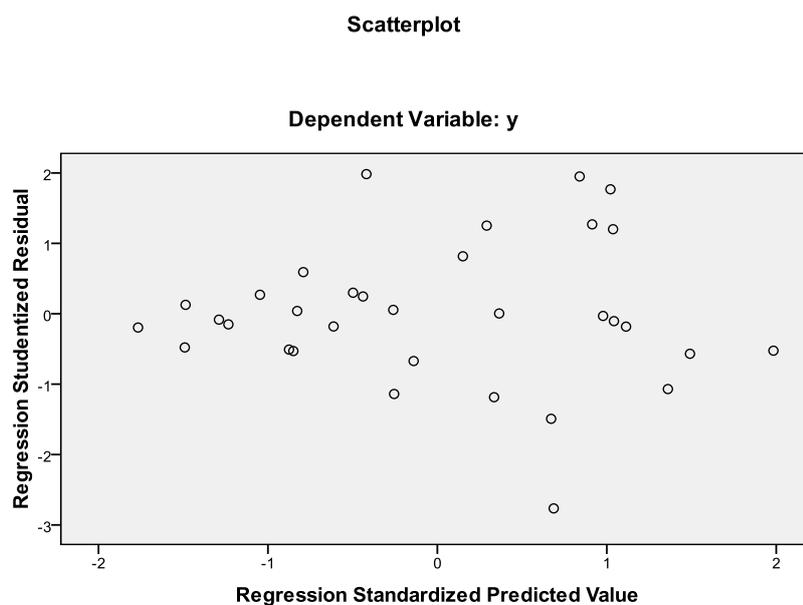
Sumber: data primer diolah tahun 2021

Tabel 4.21 diatas menunjukkan rangkuman penilaian karyawan terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman diatas maka variabel kepribadian, keadilan organisasi, OCB dan kinerja karyawan dikategorikan memiliki skor tinggi.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.



Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.6 dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas karena tidak menemukan pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ .

Tabel 4.22 Hasil Uji Multikoleniaritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.941	5.062		.581	.566		
	x1	-.022	.075	-.051	-.291	.773	.545	1.835
	x2	.265	.141	.356	1.874	.071	.460	2.173
	Z	.207	.107	.450	1.938	.062	.307	3.262

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel 4.22 diatas menunjukkan hasil bahwa nilai VIF kurang dari 10 ( $VIF \leq 10$ ) untuk semua variabel independen (bebas). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan model regresi tidak terjadi masalah multikoleniaritas. Hal ini berarti tidak ditemukan masalah multikoleniaritas diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut

### 4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 4.23 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No	Var.	Hasil uji asumsi klasik	
		Uji heteroskedastisitas	Uji multikoleniaritas
1	X1	Tidak terjadi heterokedastisitas	1.835<10
2	X2	Tidak terjadi heterokedastisitas	2.173<10
3	Z	Tidak terjadi heterokedastisitas	3.262<10
4	Y	Tidak terjadi heterokedastisitas	-

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel rekapitulasi pada tabel 4.23, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini keempat variabel lolos dalam uji multikoleniaritas dan uji heteroskedastisitas. Sehingga data dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### 4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel intervening di UT Rahman.

4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja ditunjukkan melalui tabel 4.24 sebagai berikut

Tabel 4.24 Hasil Regresi Linear Berganda Kepribadian dan Keadilan organisasi terhadap kinerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.427	5.282		.459	.649
	Kepribadian	.065	.064	.149	1.017	.031

Keadilan organisasi	.448	.109	.603	4.105	.000
---------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data primer diolah tahun2021

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada tabel 4.24, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = 2.427 + 0.065X_1 + 0.448X_2 + \epsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

X1 = Kepribadian

X2 = Keadilan organisasi

€ = error

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (1), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 2.427 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel Kepribadian dan Keadilan organisasi maka Kinerja karyawan UT Rahman adalah sebesar 2.427.

2. Kepribadian (X1)

Kepribadian (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.065. hal ini menunjukkan bahwa kepribadian (X1) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.065 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepribadian meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0.065 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

3. Keadilan Organisasi (X2)

Keadilan Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0.448. hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi (X2) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,448 dapat diartikan bahwa apabila variabel keadilan organisasi meningkat satu satuan maka

besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0.448 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

4. Hasil Koefisien Determinan Berganda ( $R^2$ )

Tabel 4.25 Koefisien Determinan Berganda Kepribadian dan Keadilan organisasi terhadap kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.458	.421	1.822

a. Predictors: (Constant), Keadilan organisasi, Kepribadian

Sumber : data primer diolah, 2021

Hasil koefisien determinan pada model regresi dengan nilai R square sebesar 0.458, maka dapat diartikan bahwa 45.8 persen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepribadian (X1) dan keadilan organisasi (X2). Sedangkan sisanya sebesar 54.2 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk kedalam model penelitian ini.

**4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel independen yaitu kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB**

Tabel 4.26 Hasil Regresi Linear Berganda Kepribadian dan Keadilan organisasi terhadap OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.485	8.634		-.288	.775
	Kepribadian	.418	.104	.444	4.024	.000
	Keadilan organisasi	.888	.179	.548	4.970	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: data primer diolah tahun2021

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada tabel 4.26, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Z = -2.485 + 0.418X_1 + 0.888X_2 + \epsilon \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Z = OCB

a = Konstanta

X1 = Kepribadian

X2 = Keadilan organisasi

$\epsilon$  = error

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (1), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar -2.485 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel Kepribadian dan Keadilan organisasi maka Kinerja karyawan UT Rahman adalah sebesar -2.485.

2. Kepribadian

Kepribadian (X1) berpengaruh positif terhadap OCB (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0.418. hal ini menunjukkan bahwa kepribadian (X1) dan OCB (Z) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.418 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepribadian meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0.418 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

3. Keadilan Organisasi (X2)

Keadilan Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap OCB dengan koefisien regresi sebesar 0.888. hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi (X2) dan OCB (Z) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0,888 dapat diartikan bahwa apabila variabel keadilan organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja akan meningkat sebesar 0.888 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

4. Hasil Koefisien Determinan Berganda ( $R^2$ )

Tabel 4.27 Koefisien Determinan Berganda kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 <sup>a</sup>	.693	.673	2.978

a. Predictors: (Constant), Keadilan organisasi, Kepribadian

Hasil koefisien determinan pada model regresi dengan nilai R square sebesar 0.693, maka dapat diartikan bahwa 69.3 persen OCB dapat dijelaskan oleh variabel kepribadian (X1) dan keadilan organisasi (X2). Sedangkan sisanya sebesar 30.7 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk kedalam model penelitian ini.

#### 4.4.3 Pengujian regresi linear dengan menggunakan satu variabel independen yaitu OCB terhadap kinerja

Tabel 4.28 Hasil Regresi Linear Berganda OCB terhadap Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.110	4.183		1.461	.154
	OCB	.310	.061	.675	5.095	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear pada tabel 4.28, maka dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 Z + \epsilon$$

$$Y = 6.110 + 0.310Z + \epsilon \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

Z = OCB

€ = error

Berdasarkan persamaan regresi (3), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 6.110 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel Kepribadian dan Keadilan organisasi maka Kinerja karyawan UT Rahman adalah sebesar 6.110.

2. OCB (Z)

OCB (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.310. Hal ini menunjukkan bahwa OCB (Z) dan kinerja (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.310 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja 0.310 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap

3. Hasil Koefisien Determinan Berganda ( $R^2$ )

Tabel 4.29 Koefisien Determinan Berganda OCB terhadap kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.456	.438	1.796

a. Predictors: (Constant), OCB

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai R square sebesar 0.456, maka dapat diartikan bahwa 45.6 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel OCB. Sedangkan sisanya sebesar 54.4 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini

#### 4.5 Uji Hipotesis

Setelah mengetahui model persamaan regresi linear berganda maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis dengan melakukan uji t (parsial)

#### 4.5.1 Pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja

Tabel 4.30 Hasil Uji t Variabel kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.427	5.282		.459	.649
	Kepribadian	.065	.064	.149	1.017	.031
	Keadilan organisasi	.448	.109	.603	4.105	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

1. Hipotesis 1: Pengaruh kepribadian terhadap kinerja

a. Hipotesis 1

$H_0$  : tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepribadian terhadap kinerja

$H_a$  : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepribadian terhadap kinerja

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0.031 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari variabel kepribadian terhadap kinerja” **Terbukti**.

2. Hipotesis 2 : pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja

a. Hipotesis 2

$H_0$  : tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja

$H_a$  : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $<0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika tingkat sig. penelitian  $>0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja” **Terbukti**

3. Hipotesis 3 : pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB

Tabel 4.31 Hasil uji t pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.485	8.634		-.288	.775
Kepribadian	.418	.104	.444	4.024	.000
Keadilan organisasi	.888	.179	.548	4.970	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : data primer diolah tahun 2021

a. Hipotesis 3:

$H_0$  : tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepribadian terhadap OCB

$H_a$  : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepribadian terhadap OCB

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $<0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika tingkat sig. penelitian  $>0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari variabel kepribadian terhadap OCB” **Terbukti**

4. Hipotesis 4

a. Hipotesis 4

$H_0$  : tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel keadilan organisasi terhadap OCB

$H_a$  : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel keadilan organisasi terhadap OCB

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $<0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika tingkat sig. penelitian  $>0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari variabel keadilan organisasi terhadap OCB” **Terbukti**

5. Hipotesis 5: pengaruh OCB terhadap kinerja

Tabel 4.32 Hasil uji t pengaruh OCB terhadap kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	6.110	4.183		1.461	.154
	OCB	.310	.061	.675	5.095	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

a. Hipotesis 5

$H_0$  : tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel OCB terhadap kinerja

$H_a$  : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel OCB terhadap kinerja

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika tingkat sig. penelitian  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh dari variabel OCB terhadap kinerja” **Terbukti**

#### 4.6 Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Ghazali (2016), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

##### 4.6.1 Pengaruh langsung

1. Pengaruh kepribadian terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0.065$$

2. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja

$$X2 \rightarrow Y = 0.448$$

3. Pengaruh kepribadian terhadap OCB

$$X1 \rightarrow Z = 0.418$$

4. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB

$$X2 \rightarrow Z = 0.888$$

5. Pengaruh OCB terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0.310$$

#### 4.6.2 Pengaruh tidak langsung

Analisis jalur yang digunakan didalam penelitian, bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar antara variabel kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB. Uji dalam penelitian ini menggunakan uji Sobel. Dikatakan memiliki pengaruh secara tidak langsung lebih baik daripada pengaruh secara langsung apabila nilai Z yang dihasilkan adalah  $> 1,96$  atau  $-1,96$ . Analisis sobel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

Keterangan:

a = koef. Regresi antara variabel independen dan intervening

b = koef. Regresi antara variabel intervening dan dependen

SEa<sup>2</sup> = standar error antara variabel independen dan intervening

SEb<sup>2</sup> = standar error antara variabel intervening dan dependen

1. Pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui OCB

$$z = \frac{0,418 \times 0,310}{\sqrt{(0,310^2 \times 0,104^2) + (0,418^2 \times 0,061^2)}}$$

$$z = \frac{0,12958}{0,04110}$$

$$z = 3,152$$

2. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB

$$z = \frac{0,888 \times 0,310}{\sqrt{(0,310^2 \times 0,179^2) + (0,888^2 \times 0,061^2)}}$$

$$z = \frac{0,27528}{0,07755}$$

$$Z = 3,550$$

**Tabel Rangkuman Uji Sobel**

No	Variabel	Beta	Beta	Std.eror	Std.eror	Z
		X-Z	Z-Y	X-Z	Z-Y	
1.	X1-Z-Y	0,418	0,310	0,104	0,061	3,152
2.	X2-Z-Y	0,888	0,310	0,179	0,061	3,550

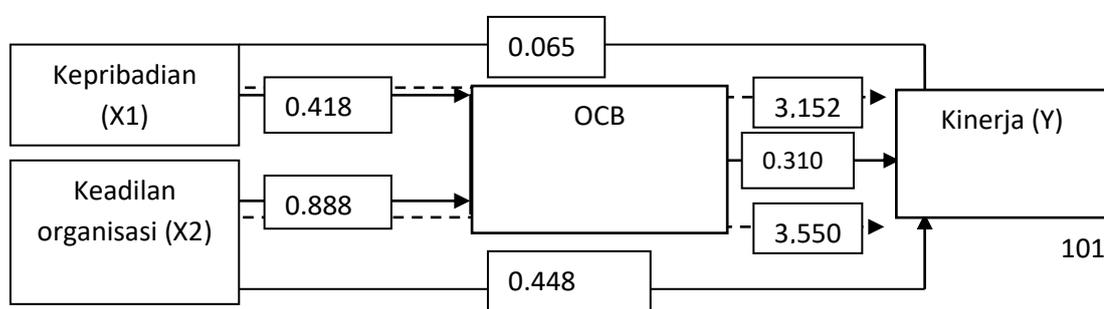
Sumber: data primer yang diolah tahun 2021

1. Pengujian pengaruh tidak langsung kepribadian terhadap kinerja melalui OCB

Dari hasil perhitungan analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya nilai Z dari kepribadian terhadap kinerja melalui OCB adalah sebesar  $3,152 > 1,96$ . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa nilai pengaruh dari kepribadian terhadap kinerja melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh secara langsung kepribadian terhadap kinerja karyawan, karena nilai Z  $3,152 > 1,96$ . Sehingga OCB dapat menjadi variabel intervening hubungan antara kepribadian terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keenam yang berbunyi “diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui OCB) lebih besar dari pada pengaruh secara langsung (variabel kepribadian terhadap kinerja karyawan).” Terbukti

2. Pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB

Dari hasil perhitungan analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya nilai Z dari keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB adalah sebesar  $3,550 > 1,96$ . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa nilai pengaruh dari keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh secara langsung keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai Z  $3,550 > 1,96$ . Sehingga OCB dapat menjadi variabel intervening hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan)” terbukti.



Gambar 4.2. Analisis Jalur

Tabel 4.34 Rekapitulasi hasil hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh kepribadian terhadap kinerja	Terbukti
H2	Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja	Terbukti
H3	Diduga terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja	Terbukti
H4	Diduga terdapat pengaruh kepribadian terhadap OCB	Terbukti
H5	Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB	Terbukti
H6	Diduga terdapat pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui OCB	Terbukti
H7	Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB	Terbukti

Sumber : data primer diolah pada tahun 2021

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Data Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB yang dilakukan di UT Rahman. Dalam penelitian ini penulis melibatkan 33 responden dengan pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner dan kemudian kuesioner tersebut dianalisis. Demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 laki-laki dengan usia dominan antara 25-35 tahun sebanyak 15 orang dengan masa kerja mereka kurang dari 5 tahun sebanyak 72,73 persen dengan penghasilan yang mereka dapatkan didominasi kurang dari RP. 1.500.000. Data yang diolah terbukti reliabel dengan total pertanyaan 54 pertanyaan teruji valid. Data juga

menunjukkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan multikoleniaritas dan juga terindikasi normal. Identitas narasumber dan data demografi tersebut dapat mempengaruhi responden dalam mengisi kuesioner. Sehingga narasumber akan mengisi kuesioner dengan variasi jawaban yang berbeda sesuai dengan data demografinya masing-masing.

#### 4.7.2 Pengaruh kepribadian (X1) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,031. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel kepribadian terhadap kinerja pada karyawan UT Rahman “terbukti”

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh BDP Rodrigo dan P Jayasekara (2016) yang mana variabel kepribadian memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dengan tingkatan yang berbeda yang mana untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi harus mempertimbangkan bagaimana untuk meningkatkan ciri kepribadian yang relevan pada karyawan. Penelitian lain yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dang and Yue (2017) yang mana setiap dimensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan tingkatan kerjanya seperti *conscientiousness* dengan tingkatan yang tinggi lebih cocok untuk tugas yang normal sedangkan *conscientiousness* dengan tingkat yang lebih rendah cocok untuk tugas-tugas yang lebih sulit. Penelitian lainnya yang memiliki hasil yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kim, Sébastien, Lohyd (2016) yang menyatakan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### 4.7.3 Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja pada karyawan UT Rahman “terbukti”

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ogwuche et al (2018) yang mana hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa semua

variabel memiliki dampak yang positif signifikan yang mana dari hasil tersebut diharapkan agar pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dapat menyelenggarakan seminar betapa pentingnya keadilan organisasi terhadap kinerja agar memberikan pencerahan kepada para pejabat dalam organisasi. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shan *et al* (2014) yang mana keadilan distributif ini memiliki signifikan potensial dengan kinerja, karyawan yang menerima reward yang adil paling mungkin melakukan pekerjaan dengan baik, jadwal kerja, beban kerja dan upah kerja yang adil juga berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga memiliki persamaan yaitu menggunakan SPSS untuk mengolah data. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ogwuche et al (2018) dan Shan *et al* (2014) penelitian yang dilakukan oleh Zgoulli et al (2017) juga menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi secara keseluruhan memiliki efek terhadap kinerja yang lebih besar.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka semakin organisasi adil terhadap karyawan maka karyawan akan merasa bahwa mereka diperlakukan sebagai mana layaknya dan meningkatkan kinerjanya.

#### 4.7.4 Pengaruh kepribadian (X1) terhadap OCB (Z)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel kepribadian terhadap OCB pada karyawan UT Rahman “terbukti”

Hasil dari penelitian ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kappagoda (2015) yang mana hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa semua variabel kepribadian memiliki dampak yang positif signifikan kecuali neurotisisme dan menurut bukti empiris dimensi *conscientiousness* dan semua dimensi OCB memiliki korelasi yang lebih kuat dari pada dimensi kepribadian lainnya. penelitian lain yang sejalan yang dilakukan oleh Jeffrey et al (2014) kepribadian seseorang mempengaruhi bagaimana dia akan melakukan tindakan lebih untuk perusahaan yaitu OCB. Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Leephaijaroen (2014) juga mendukung argumen ini bahwa variabel kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel OCB, namun ada perbedaan antara penelitian yang dilakukan penulis dengann

yang dilakukan oleh Leephaijaroen (2014) yaitu menggunakan dua metode kuantitatif dan kualitatif dan variabel komitmen sedangkan penelitian yang dilakukan penulis hanya menggunakan kuantitatif . Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepribadian dari seorang karyawan juga memiliki dampak terhadap OCB karna karakter orang juga berdampak pada bagaimana dia berinteraksi, bergaul dan menjalankan tugasnya dalam organisasi.

#### 4.7.5 Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap OCB (Z)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel keadilan organisasi terhadap OCB pada karyawan UT Rahman “terbukti”

Hasil diatas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad and Awang (2015) yang memiliki hasil penelitian menunjukkan bahwa semua korelasi signifikan dimana ketika keadilan organisasi meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* juga meningkat. Politeknik Malaysia menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan baik sehingga karyawan membalas dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Mereka bertanggung jawab untuk pekerjaan administrasi oleh karena itu praktek-praktek keadilan distributif yang dilakukan dengan baik memberikan kontribusi untuk OCB. Untuk keadilan interaksional pemimpin berinteraksi dan memotivasi anggota staf akademik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Elamin dan Tlaiss (2015) juga menunjukkan bahwa mereka menerapkan OCB di tempat kerja dan juga menerapkan pentingnya keadilan dalam organisasi sebagaimana yang diajarkan islam dan yang terdapat dalam nilai-nilai budaya Arab, dari hasil menunjukkan bahwa keadilan interaksional paling sering dikaitkan dengan berbagai dimensi OCB karena berbagai alasan, termasuk penekanan bahwa Islam dan ajaran Islam mengajarkan untuk menunjukkan rasa hormat dan sopan santun dalam berhubungan dengan orang lain. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad and Awang (2015) dan Elamin dan Tlaiss (2015) penelitian yang dilakukan oleh Saufi et al (2013) juga menunjukkan hasil yang serupa bahwa organisasi yang memperhatikan karyawannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi menarik hati karyawan sehingga mereka merasa harus benar-benar bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan melakukan hal terbaik buat organisasi termasuk melakukan pekerjaan diluar tugas utamanya.

#### 4.7.6 Pengaruh OCB (Z) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan kriteria jika tingkat signifikansi penelitian  $<0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan jika tingkat signifikansi penelitian  $>0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga hipotesis terdapat pengaruh dari variabel OCB terhadap kinerja pada karyawan UT Rahman “terbukti”

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Basu (2016) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan memprediksi kinerja karyawan dalam organisasi kesehatan, social capital juga menjadi moderator yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Chelagat et al (2015) yang menunjukkan bahwa altruisme dan kesopanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan bijaksana mengambil tugas tambahan, sukarela membantu karyawan baru ditempat kerja menjaga sikap positif dan mentolerir ketidaknyamanan di tempat kerja sehingga dapat bersaing dengan perkembangan dalam profesi mereka sendiri dan juga meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan perlu mendiskusikan dengan rekan lainnya sebelum memulai tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah masalah dengan rekan tim lainnya. Peneliti lain yang memiliki hasil yang serupa yaitu yang dilakukan oleh Laski dan Moosavi (2016) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki OCB yang tinggi loyal terhadap organisasi, yang mau melakukan pekerjaan diluar tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan, perasaan merasa bertanggung jawab atas kemajuan organisasi menjadi pemicu meningkatnya kinerja karyawan dalam organisasi.

#### 4.7.7 Pengaruh kepribadian (X1) terhadap kinerja (Y) melalui OCB (Z)

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari kepribadian terhadap kinerja lebih kecil dari pengaruh secara tidak langsung kepribadian terhadap kinerja melalui OCB sebesar  $3,152 > 1,96$ . Sehingga hipotesis yang berbunyi “diduga terdapat pengaruh kepribadian terhadap kinerja melalui OCB” terbukti

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati dan Ahmadi (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan OCB, OCB sebagai variabel intervening juga berpengaruh sebagai penjebaran antara kepribadian dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Wang dan Hsiao (2020) juga menunjukkan hasil bahwa setiap variabel memiliki hubungan yang positif dan variabel OCB memiliki efek mediasi pada kepribadian proaktif dan kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Fernandes (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah moderator antara kepribadian dan kinerja, dimana *organizational citizenship behavior* sebagai variabel penguat pengaruh kepribadian terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Darsana (2014) variabel OCB juga sebagai variabel penguat yang sepenuhnya memediasi hubungan antara variabel kepribadian dan variabel kinerja.

#### 4.7.8 Pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui OCB (Z)

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari keadilan organisasi terhadap kinerja lebih kecil dari pengaruh secara tidak langsung keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB sebesar  $3,550 > 1,96$ . Sehingga hipotesis yang berbunyi “diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja melalui OCB” terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azeem et al (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa OCB secara parsial memediasi antara keadilan organisasi dan kinerja karena hasil tetap signifikan setelah masuk ke mediator dalam analisis. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuono dan Ratnasari (2019) juga menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB dapat memediasi pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap variabel kinerja. Peneliti lain yang

memiliki hasil yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ran dan Selamat (2019) juga menunjukkan bahwa OCB memediasi variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, terutama keadilan prosedural yang mana OCB sangat membantu untuk memediasi antar dua variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarakan pada karyawan UT Rahman, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT Rahman.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT Rahman.
3. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan UT Rahman.
4. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan UT Rahman.
5. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT Rahman.
6. Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja melalui OCB.
7. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui OCB

#### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut ini merupakan saran yang dapat diberikan kepada pihak UT Rahman yaitu:

1. Diharapkan agar organisasi bisa lebih memperhatikan karyawan. Melihat bahwa emotional stability masih dalam kategori rendah maka diharapkan organisasi dapat membantu dengan memberikan motivasi-motivasi kepada karyawan dan bisa disediakan konseling bagi karyawan yang sedang merasa sedang ada masalah dan membutuhkan arahan agar menjadi lebih baik.
2. Diharapkan agar organisasi memberikan informasi yang jelas baik itu mengenai pekerjaannya maupun aturan-aturan dalam organisasi mengingat bahwa keadilan prosedural disini masih dalam kategori rendah.

3. Perlunya meningkatkan kepedulian antar sesama. Organisasi perlu menanamkan pada setiap karyawan pentingnya solidaritas antar sesama karyawan.
4. Diharapkan organisasi perlu memberikan pelatihan kepada karyawan mengingat kinerja tugas masih dalam kategori rendah, memberikan batasan waktu pengerjaan tugas dan juga memberikan reward untuk memmotivasi agar kinerja karyawan makin bagus.



#### Daftar Pustaka

- Allison, B. J., & Richard Steven Voss, S. D. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Awang Roslan and Ahmad wan. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6. No. 5
- Azeem, Abrar and Bashir, Zubair. (2015). Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. *American Journal of Industrial and Business Management*. 5 272-280
- Appono, Brasit, Taba and Amar. (2017). Factors That Influence Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance with Local Culture Moderation “Pela Gandong”. *Scientific Research Journal*, Vol. V, Issue VI.
- Basu Eeman. (2016). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries The Mediating Role of Social Capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66, No. 6. 1741-0401
- Bohlander, George and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource Management, 15th ed.* Mason, OH: South Western-Cengage Learnig
- Chelagat, Kiprop and Kemboi. (2015). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 5, No. 4.
- Colquitt, J, Greenberg, J, & Zapata, P (2005). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Creswell, JW (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*, 3th edn, cet 1, (A. Fawaid, Penerj), Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Cropanzano, R, Ambrose, M. L. & Greenberg, J. (2007). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). *Lexington, MA: New Lexington Press*.
- Dang Yanzhong & Yue Xin. (2017). The Effect of Personality on Team Performance: An Interpersonal Knowledge Interaction Perspective. *IEEE*

- Darsana. (2014). The Influence of Personality on Employee Performance Through Organizational Citizenship behavior. *The International Journal of Management*. Vol. 3
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (B. Mollan, Penerj., 7th ed.) Jakarta: Prehallindo.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen SDM* (P. Rahatu. Penerj., 10 ed.). Jakarta: PT Indeks
- Dessler, G (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelia, Penerj., 14<sup>th</sup> ed.)
- Elamin, A and Tlaiss, H. (2015). Exploring the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian Context. *Emerald*. Vol. 37, No. 1
- Farlin, D & Sweeney, P. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". *Academy of Management Journal* 35, 626-637
- Gay, LR, Mills, G. E. and Airasian, P. (2009). Educational Research, Competencies for Analysis and Application. *New Jersey: Pearson Education, Inc.*
- Goldberg, L. R. (1990). American psychological association: An alternative "description of performance the big-five factor structure. *Journal of performance and social psychology*, vol.59, no.6.
- Goldberg et al. (2006). The international personality item pool and the future of public domain personality measure. *Journal of research in personality*, 40(1), 84-96
- Ghozali, I (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*, cet.7, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Hakim and Fernandes. (2017). Moderation Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Performance on Lecture. *Journal of Organizational Change Management*.
- Hasibuan. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Jayasekara and Rodrigo. (2016). The Impact of Personality on Job Performance: Study on Senior Managers in State Owned Commercial Banks in Colombo District, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, Vol. 4, No. 2.
- Kappaoda, S and Kulathunga, S. (2013). The Impact of Five Factor Model of Personality on Organizational Citizenship Behavior of Non-managerial Employees in The Banking Sector in Sri Lanka. *SSRN electronic journal*.
- Kim, S. Fernandez, S. And Terrier, L. (2016). Procrastination, Personality Traits, and Academic Performance: When Active and Passive Procrastination Tell a Different Story. *Personality and Individual Differences (Elsevier)*. 108. 154-157
- Kisamore, Liguori, Muldoon and Jawahar. (2014). Keeping the Peace An Invetigation of the Interaction Between Personality, Conflict, and Competence on Organizational Citizenship Behaviors. *Emerald*. 1362-0436.
- Lambert, Eric dan Nancy Hogan. (2008). “*The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model*”. *Criminal Justice Review* Volume 34 No. 1: 96-118
- Laski S.A and Moosavi S.J. (2016). The Relationship between Organizational Trust, OCB and Performance of Faculty of Physical Education. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*. 2356-5926
- Leephaijaroen. (2016). Effects of The Big-five Personality Traits and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior of Support Staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 37. 104-111
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, RL & Jacson, JH (2006). *Human Resource Management*, 10th edn, (D. Angelica, Penerj), Jakarta, Salemba Empat
- Mcdowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review*. 33(1): 7-15.

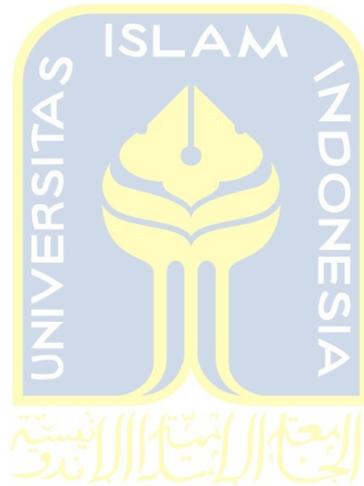
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive & Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal & Organizational Outcomes. *Academy Of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 626 – 637.
- Moorman, R. H. and Niehoff, B. P. (1993). Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36.3.527.
- Motowidlo, S. J., and Scotter, J. R. V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, Vol. 79, No. 4.
- Motowidlo, Borman and Schmit. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*. 10(2), 71-83
- Nugroho, BA. (2005). *Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian dengan SPSS*, 1th edn, Yogyakarta, ANDI.
- Nurhayati dan Achmadi. (2016). Analisis Pengaruh Hubungan Antara Kepribadian dan Kinerja Melalui Variabel Intervening Motivasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional V).
- Ogwuche *et al.* (2018). Influence of Perceived Organisational Justice and Organisational Climate on Job Performance Among Secondary School Teachers in Makurdi Metropolis of Benue State. *Management and Organizational Studies*, Vol. 5, No. 2.
- Podsakoff et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly*, Vol. 1, No. 2
- Rashid et al. (2015). The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance. *Elsevier*, 37. 65–72.
- Rodrigo and Jayasekara. (2016). The Impact of Personality on Job Performance: Study on Senior Managers in State Owned Commercial Banks in Colombo District, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, Vol. 4, No. 2.
- Saufi, Kojuri and Badi, Agheshlouei. (2013). The Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The

- Mediating Effect of Job Involvement. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. Vol. 1, No. 3 116-135
- Sedarmayanti (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, cet ke-2, Bandung, PT. Refika Aditama.
- Sekaran, U (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, 4 edn, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2014). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business)*. Buku 1 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, U & Bougie, R (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan –Keahlian*, 6th edn, buku ke-1, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Shan, Ishaq and Shaheen. (2014). Impact of Organizational Justice on Job Performance in libraries Mediating role of leader-member exchange relationship. *Emerald*, Vol. 36, No. 1/2.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Manajemen*, cet.4, Bandung, CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wirawan (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan Aplikasi dan Penelitian*, 1th edn, Jakarta, Rajawali Pers.
- Yulianto, Harry. (2006). *Dimensi-dimensi Keadilan organisasi: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(2), pp: 156-170.
- Yupono and Ratnasari. (2019). Organizational Citizenship Behavior Ability to Increase the Effect of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*. Vol. 59 2422-8397
- Yusuf, Syamsu dan Nurihsan, A. Juntika. (2007). *Teori Kepribadian*. Divisi Buku Umum. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Zhao Lie and Brookshire Jung, H. (2017). The Winning Personality Impact of Founders' Personality Traits and Firms' Network Relationships on Chinese Apparel New

Venture Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 1355-2554

Zgoulli and Swalhi, Hofaidhllaoui. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of management development*, Vol. 36, No. 4.

Zikmund, William G. Babin, Barry J. Carr, Jon C. dan Griffin, Mitch. (2009). *Bussines Research Methods*. New York : South-Western Collage Pub.



LAMPIRAN



## Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Saudara-i

Minyak kelapa

Di Tempat

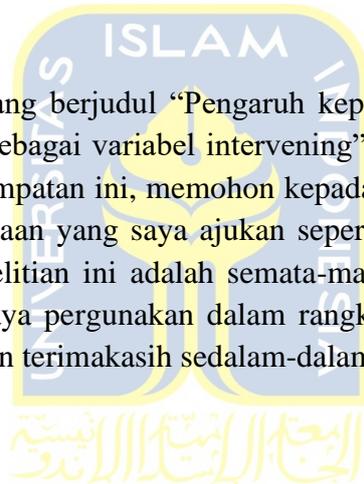
Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Wahyuni

NIM : 14311419

yang mengadakan penelitian yang berjudul “Pengaruh kepribadian dan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel intervening”. Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat anda tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset. Atas segala bantuan anda, saya mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya.



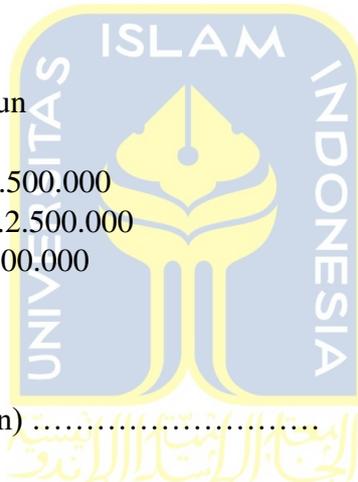
Hormat saya,

wahyuni

## A. Identitas Narasumber

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara-i untuk dapat jawaban atau tanggapan terhadap pertanyaan/ pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan mencentang (√) jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Jenis kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Usia:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 26-35 tahun
  - c. 36-45 tahun
  - d. 46-55 tahun
3. Masa Kerja:
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 5-15 tahun
  - c. 16-25 tahun
  - d. Lebih dari 25 tahun
4. Penghasilan:
  - a. Kurang dari Rp.1.500.000
  - b. Rp.1.500.000-Rp.2.500.000
  - c. Lebih dari Rp.2.500.000
5. Status perkawinan:
  - a. Sudah Menikah
  - b. Belum menikah
  - c. Lainnya (sebutkan) .....



## B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Centang (√) pada kolom penilaian terhadap semua pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai dengan penilaian pilihan Anda.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

Contoh:

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memberikan kompensasi sesuai yang Dijanjikan				√	

Petunjuk Pengisian: Mencentang (√) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

### Kuesioner

#### A. Kepribadian

Extraversion						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mudah membaur dengan orang-orang baru					
2	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan baru					
3	Saya merupakan individu yang tegas					
4	Saya sering mengikuti berbagai kegiatan dalam perusahaan					
5	Saya senang melakukan pekerjaan yang menantang					

Conscientiousness						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya dapat diandalkan oleh perusahaan					
3	Saya tidak suka menunda pekerjaan					
4	Saya selalu berpikir dahulu sebelum bertindak					
5	Saya selalu teliti dalam melakukan pekerjaan					

Agreeableness						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu bekerja dalam tim					
2	Saya mudah simpatik dan peduli terhadap orang lain					
3	Saya mampu menjaga rahasia perusahaan					

Emotional Stability						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya individu yang mandiri					
2	Saya mudah merasa terganggu					
3	Saya mudah merasa tertekan					
4	Saya orang yang jujur dan berani berterusterang					

Openness to Experience						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya cepat dalam memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan					
2	Saya suka tantangan dan mencoba hal baru					
3	Saya mampu meminimalisir kesalahan saat bekerja					

## B. Keadilan organisasi

Keadilan Distributif						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa jadwal kerja yang diberikan adil					
2	Upah yang diberikan sesuai dengan pekerjaan					

3	Saya menganggap beban kerja yang saya peroleh cukup adil					
4	Saya merasa bahwa pekerjaan saya dapat di pertanggung jawabkan					
5	Kompensasi terhadap diri saya ditempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan					

<b>Keadilan Prosedural</b>						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Melibatkan anggota perusahaan dalam pengambilan keputusan					
2	Semua keputusan pekerjaan diterapkan konsistensi dalam perusahaan					

<b>Keadilan Interaksional</b>						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Ketika keputusan pekerjaan dibuat, atasan menawarkan dengan cara yang baik					
2	Adanya kekeluargaan ditempat kerja					
3	Adanya bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja					
4	Adanya bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja					

### C. OCB

<b>Altruism</b>						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya membantu karyawan baru menyesuaikan diri meskipun tidak diwajibkan					
2	Saya bersedia membantu rekan kerja saya					

	meskipun pada waktu jam istirahat kerja					
3	Saya bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload					
4	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk					

### Conscientiousness

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya terbiasa datang lebih awal sebelum jam masuk kerja					
2	Saya akan datang segera jika dibutuhkan					
3	Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur dari perusahaan					
4	Saya akan menjelaskan informasi tentang pekerjaan atau perusahaan kepada rekan kerja jika membutuhkan					

### Sportsmanship

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya tidak suka mengeluh saat ada pekerjaan tambahan dari atasan					
2	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi					
3	Saya tidak pernah membesar-besarkan permasalahan diluar porsinya					

### Courtesy

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menghindari berkonflik dengan rekan kerja					
2	Saya selalu mengingatkan rekan kerja apabila terdapat kecenderungan untuk menimbulkan					

	masalah dalam pekerjaan					
3	Saya tidak pernah mengganggu hak karyawan lain					

Civic Virtue						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan menghadiri kegiatan perusahaan diluar pekerjaan					
2	Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada					
3	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya					

#### D. Kinerja

<i>Task Performance</i> (kinerja tugas)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya membuat jadwal agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu					
2	Saya paham target yang harus saya capai dalam bekerja					
3	Saya dapat menguasai pekerjaan dengan baik					
4	Saya bisa memilah mana pekerjaan utama dan mana pekerjaan lainnya					
5	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya tepat waktu					

<i>Contextual Performance</i> (kinerja kontekstual)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya bersedia meluangkan waktu untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang diperlukan					

	untuk membantu orang lain atau berkontribusi pada efektivitas perusahaan					
2	Saya bersedia menjadi volunteer sebagai kinerja tambahan					



**Lampiran 2**  
**Tabulasi Data Mentah**

5. Variabel Kepribadian (X1)

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	5	3	4	4
3	3	4	4	3	3	5	4	3	4
4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	3	4	4	5
4	3	4	3	4	4	4	5	4	3
4	5	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	5	4	4	4	4
4	3	4	4	5	3	3	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
5	5	4	4	5	5	5	4	5	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	3	4	5	5	4	3
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
130	128	130	127	126	127	132	129	127	127

x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	total
3	3	3	4	4	3	4	3	4	61

4	4	3	3	4	3	4	3	4	68
5	5	5	4	5	4	5	4	5	87
3	4	4	4	4	4	3	4	4	68
3	4	3	4	4	4	3	3	3	68
4	4	4	5	3	4	4	4	4	78
3	4	4	3	3	4	5	4	4	71
3	4	4	3	3	4	4	4	4	69
5	4	4	3	4	5	4	4	4	72
4	4	4	4	4	4	4	3	4	78
4	5	4	3	4	4	4	5	5	80
4	4	4	4	4	4	3	4	4	73
4	5	4	3	4	3	4	4	3	75
5	4	3	4	4	4	5	4	4	77
4	4	4	4	3	5	4	4	4	77
3	4	3	3	3	4	4	3	4	67
4	3	3	3	3	4	4	4	4	68
3	4	5	3	5	5	5	5	4	84
4	4	4	4	4	4	3	4	4	74
5	4	4	5	4	4	5	4	4	77
4	3	4	4	4	3	4	3	4	71
4	4	4	4	4	5	5	4	5	82
5	4	4	4	4	4	4	4	3	76
4	4	4	5	5	4	4	3	5	78
3	4	4	4	3	4	4	4	4	71
3	3	4	4	3	4	3	3	4	69
4	4	4	4	3	4	4	4	3	70
4	3	3	4	4	4	4	4	3	70
4	4	4	4	4	4	4	3	4	72
4	5	5	5	3	4	4	4	4	83
4	4	4	4	3	4	4	4	4	70
4	4	4	3	4	4	4	4	4	76
4	5	5	5	4	5	4	4	4	85
128	132	129	127	124	133	133	125	131	

## 6. Variabel Keadilan Organisasi (X2)

x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	Total
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	40
4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	39
4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	46
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	41
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	46
4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	46

4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	39
4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	43
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	48
4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	44
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	43
4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	47
4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	41
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	48
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	42
5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	49
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	50
5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	42
4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	49
5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	47
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	47
4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	44
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	47
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	50
4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	45
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	48
4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	44
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	49
139	132	136	130	137	136	132	132	132	139	136	

### 3. Variabel OCB (Z)

z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	z.7	z.8	z.9	z.10
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4	5	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	3	5	4	4	5	3	4	5	4
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
3	5	4	4	4	5	4	4	4	3
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	5	3	4	5	5	5	4	3	5
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
131	137	123	130	133	138	130	130	136	135

z.11	z.12	z.13	z.14	z.15	z.16	z.17	total
3	4	4	4	4	4	3	62
4	4	4	5	3	4	4	65
4	5	5	4	5	4	4	77
4	3	4	3	3	3	3	58
3	4	4	4	4	4	4	62
4	4	4	4	4	4	4	73
4	5	3	3	4	4	3	63
4	5	3	3	3	4	5	63
4	3	3	4	3	4	4	64
5	5	4	4	4	4	4	73
4	5	3	4	4	5	3	69
4	4	4	4	4	4	3	64
3	4	4	4	3	4	4	64
4	4	4	5	4	5	5	71
4	4	4	4	4	5	4	69
4	4	5	4	5	5	4	68
4	4	4	4	4	4	3	64
5	4	5	3	5	5	4	74
4	4	4	4	4	4	3	65
5	5	5	5	4	5	4	80
4	4	4	4	5	4	4	67

4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	4	4	4	4	3	65
5	4	5	5	5	5	4	76
4	4	5	4	4	5	4	73
4	4	4	4	4	4	4	63
4	4	4	4	3	4	3	64
5	4	5	5	4	4	4	71
5	4	4	4	4	4	4	73
5	4	4	4	4	4	4	72
4	4	5	4	4	4	4	71
4	4	4	4	4	4	4	71
4	4	4	4	4	4	4	73
136	136	136	133	131	139	125	

#### 4. Variabel Kinerja (Y)

y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	total
4	3	3	3	4	3	4	24
3	4	4	4	3	4	3	25
5	4	5	5	4	5	3	31
4	3	3	4	3	4	3	24
3	4	4	4	4	4	3	26
3	4	4	4	4	4	3	26
3	4	4	4	4	4	4	27
3	4	4	4	3	3	4	25
4	3	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	5	4	4	29
4	4	3	4	3	4	4	26
3	4	4	4	4	4	4	27
3	4	4	3	3	4	4	25
5	4	4	4	4	4	5	30
3	4	4	4	4	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	3	4	4	26
4	4	5	5	4	5	5	32
3	4	4	3	4	4	3	25
5	4	3	5	4	5	4	30
4	5	5	4	4	4	4	30
4	4	4	5	4	4	4	29
4	4	4	3	3	3	4	25
4	3	5	4	4	5	4	29
4	5	5	4	5	5	3	31
4	4	4	3	4	4	4	27
3	4	4	4	4	4	3	26

4	3	3	4	3	3	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	3	4	4	4	26
4	5	5	5	4	4	5	32
4	3	4	4	5	5	4	29
4	4	4	5	4	4	4	29
123	129	133	132	127	133	126	

### Lampiran 3

#### Hasil Uji Reliabilitas

#### 2. Variabel Kepribadian

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	70.4848	27.883	.477	.808
x1.2	70.5152	27.195	.420	.810
x1.3	70.4242	28.127	.327	.815
x1.4	70.5758	28.439	.309	.815
x1.5	70.5758	27.377	.402	.811
x1.6	70.5758	26.002	.567	.800
x1.7	70.3939	28.434	.263	.818
x1.8	70.4848	27.633	.410	.810
x1.9	70.5152	27.383	.480	.807
x1.10	70.5455	28.193	.326	.815
x1.11	70.5455	28.068	.310	.816
x1.12	70.3939	27.309	.549	.804
x1.13	70.4848	26.570	.654	.798
x1.14	70.5758	28.377	.254	.819
x1.15	70.6667	27.792	.380	.812
x1.16	70.3939	28.434	.339	.814
x1.17	70.3939	27.746	.411	.810
x1.18	70.6364	28.301	.350	.813
x1.19	70.4545	28.256	.371	.812

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	19

### 3. Variabel Keadilan Organisasi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	40.6667	9.229	.304	.674
x2.2	40.8788	8.110	.435	.650
x2.3	40.7576	7.627	.535	.628
x2.4	40.9394	8.871	.269	.681
x2.5	40.7273	9.455	.261	.680
x2.6	40.7576	8.189	.527	.635
x2.7	40.8788	9.297	.266	.679
x2.8	40.8788	8.547	.401	.657
x2.9	40.8788	9.110	.331	.670
x2.10	40.6667	9.354	.176	.695
x2.11	40.7576	9.314	.187	.693

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	11

### 4. Variabel OCB

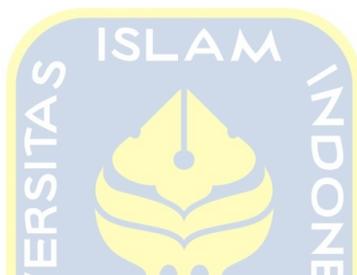
#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z.1	64.4848	25.383	.325	.841
z.2	64.3030	24.155	.426	.837
z.3	64.7273	24.705	.327	.842
z.4	64.5152	22.883	.516	.832
z.5	64.4242	23.002	.610	.826

z.6	64.2727	24.142	.523	.832
z.7	64.5152	23.383	.573	.828
z.8	64.5152	24.383	.511	.833
z.9	64.3333	24.292	.419	.837
z.10	64.3636	23.926	.507	.832
z.11	64.3333	23.854	.559	.830
z.12	64.3333	25.542	.276	.843
z.13	64.3333	23.917	.486	.833
z.14	64.4242	25.127	.325	.841
z.15	64.4848	24.195	.450	.835
z.16	64.2424	24.689	.458	.835
z.17	64.6667	24.979	.340	.840

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	17



### 5. Variabel Kinerja

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y.1	23.6364	4.364	.376	.652
y.2	23.4545	4.881	.254	.680
y.3	23.3333	4.229	.484	.620
y.4	23.3636	4.176	.474	.622
y.5	23.5152	4.445	.408	.642
y.6	23.3333	4.104	.544	.602
y.7	23.5455	4.881	.200	.697

Lampiran  
Uji validasi x1

		Correlations																			
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	Total
x1.1	Pearson Correlation	1	.262	-.103	-.300	.255	.504**	-.006	-.194	.089	-.185	.364*	-.245	.213	-.029	.361*	-.245	.222	.413*	-.231	.545**
	Sig. (2-tailed)		.141	.569	.090	.153	.003	.974	.279	.622	.304	.037	.169	.234	.874	.039	.169	.215	.017	.196	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.2	Pearson Correlation	.262	1	.000	-.044	.314	.294	.224	.062	.456**	.356*	-.026	.443**	.565**	.107	.321	-.079	.165	.200	-.008	.518**
	Sig. (2-tailed)	.141		1.000	.806	.075	.097	.211	.732	.008	.042	.887	.010	.001	.554	.069	.662	.360	.265	.965	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.3	Pearson Correlation	-.103	.000	1	.271	-.153	.000	-.160	.335	.264	.255	-.157	.289	.276	.229	.083	.000	.174	.000	-.193	.424*
	Sig. (2-tailed)	.569	1.000		.126	.385	1.000	.373	.057	.137	.152	.383	.103	.121	.199	.646	1.000	.332	1.000	.282	.014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.4	Pearson Correlation	.300	.044	.271	1	-.103	.066	.013	.335	-.043	.220	.373*	.224	-.030	.186	.071	.120	.297	.065	-.088	.400*
	Sig. (2-tailed)	.090	.806	.128		.569	.594	.942	.057	.811	.218	.032	.209	.868	.301	.695	.505	.093	.598	.624	.021
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.5	Pearson Correlation	.255	.314	-.153	-.103	1	.476**	.085	.054	.368*	.343	-.116	-.190	.312	.017	.060	.367*	.252	-.167	-.164	.500**
	Sig. (2-tailed)	.153	.075	.385	.569		.005	.639	.767	.035	.061	.521	.289	.077	.925	.740	.035	.157	.354	.363	.003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.6	Pearson Correlation	.504**	.294	.000	-.066	.476**	1	.424*	.266	.344*	-.044	-.162	-.178	.450**	.213	.271	.427*	.161	.236	.485**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.003	.097	1.000	.594	.005		.014	.134	.050	.807	.369	.321	.006	.234	.128	.013	.370	.185	.004	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.7	Pearson Correlation	.006	.224	-.160	.013	.085	.424*	1	.005	.262	-.154	-.217	-.183	.447**	.085	.099	.090	.249	-.109	.281	.369*
	Sig. (2-tailed)	.974	.211	.373	.942	.639	.014		.978	.141	.363	.224	.309	.006	.639	.582	.619	.162	.546	.113	.035
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x1.8	Pearson Correlation	-.194	.062	.335	-.335	.054	.266	.005	1	-.161	.065	.454**	.200	.173	.361*	.544**	-.103	.093	-.040	-.188	.496**
	Sig. (2-tailed)	.279	.732	.057	.057	.767	.134	.978		.371	.720	.008	.265	.334	.039	.001	.569	.607	.825	.295	.003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33





## Correlations

	v2.1	v2.2	v2.3	v2.4	v2.5	v2.6	v2.7	v2.8	v2.9	v2.10	v2.11	total
v2.1 Pearson Correlation	1	.091	.449**	.042	-.155	.554**	.000	.000	.387	-.052	.124	.438*
Sig. (2-tailed)		.614	.009	.818	.390	.001	1.000	1.000	.026	.773	.493	.011
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.2 Pearson Correlation	.091	1	.358	.268	-.100	.221	.088	.433	.177	.074	.221	.604*
Sig. (2-tailed)	.614		.041	.131	.580	.216	.625	.012	.325	.684	.216	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.3 Pearson Correlation	.449**	.358	1	.272	.133	.529**	.253	.138	.338	.011	.107	.689**
Sig. (2-tailed)	.009	.041		.126	.480	.002	.155	.444	.054	.953	.555	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.4 Pearson Correlation	.042	.268	.272	1	.247	.336	.285	.155	-.095	.034	-.218	.453*
Sig. (2-tailed)	.818	.131	.126		.165	.056	.108	.385	.596	.853	.223	.008
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.5 Pearson Correlation	-.155	.100	.133	.247	1	-.046	.283	.116	.142	.347	.046	.387
Sig. (2-tailed)	.390	.580	.480	.165		.797	.111	.522	.432	.048	.797	.026
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.6 Pearson Correlation	.554**	.221	.529**	.336	.046	1	.208	.170	.313	.013	.132	.655**
Sig. (2-tailed)	.001	.216	.002	.056	.797		.245	.344	.077	.942	.465	.000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.7 Pearson Correlation	.000	.088	.253	.285	.283	.208	1	.306	-.125	.104	-.104	.408
Sig. (2-tailed)	1.000	.625	.155	.108	.111	.245		.083	.488	.564	.564	.018
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.8 Pearson Correlation	.000	.433	.138	.155	.116	.170	.306	1	.306	.170	.170	.555*
Sig. (2-tailed)	1.000	.012	.444	.385	.522	.344	.083		.083	.344	.344	.001
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.9 Pearson Correlation	.387	.177	.338	-.095	.142	.313	-.125	.306	1	.000	.208	.466**
Sig. (2-tailed)	.026	.325	.054	.596	.432	.077	.488	.083		1.000	.245	.006
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
v2.10 Pearson Correlation	-.052	.074	.011	.034	.347	.013	.104	.170	.000	1	.274	.354
Sig. (2-tailed)	.773	.684	.953	.853	.048	.942	.564	.344	1.000		.123	.044
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

v2.11 Pearson Correlation	.124	.221	.107	-.218	.046	.132	-.104	.170	.208	.274	1	.364
Sig. (2-tailed)	.493	.216	.555	.223	.797	.465	.564	.344	.245	.123		.037
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
total Pearson Correlation	.438*	.604**	.689**	.453**	.387	.655**	.408	.555*	.466**	.354	.364	1
Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.008	.026	.000	.018	.001	.006	.044	.037	
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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

Correlations

		z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	z.7	z.8	z.9	z.10	z.11	z.12	z.13	z.14	z.15	z.16	z.17	total	
z.1	Pearson Correlation	1	.233	.292	-.174	.214	.023	.213	.532*	.237	.242	.260	.155	.125	.130	-.118	.025	.097	.404	
	Sig. (2-tailed)		.192	.100	.334	.233	.899	.234	.001	.185	.175	.143	.389	.488	.470	.514	.871	.592	.023	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.2	Pearson Correlation	.233	1	.110	.368	-.385	.104	.191	.540*	.202	.135	.314	-.145	.202	-.110	.272	.308	.284	.521*	
	Sig. (2-tailed)	.192		.542	.041	.027	.563	.287	.001	.281	.454	.075	.420	.261	.543	.128	.083	.110	.002	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.3	Pearson Correlation	.292	.110	1	.297	-.178	.344	.283	.347	.257	.243	.283	.005	.008	.120	.147	-.009	-.083	.432	
	Sig. (2-tailed)	.100	.542		.093	.321	.050	.111	.048	.149	.173	.111	.959	.967	.506	.414	.959	.645	.012	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.4	Pearson Correlation	-.174	.358	.297	1	.555*	-.187	.266	.411	.385	-.156	.325	.366	.156	.005	.210	.037	.427	.617	
	Sig. (2-tailed)	.334	.041	.093		.000	.297	.134	.017	.037	.381	.085	.036	.385	.979	.241	.840	.013	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.5	Pearson Correlation	.214	.385	.178	.555*	1	.262	.408	.303	.317	.331	.529*	.254	.236	-.003	.422	.282	.289	.684*	
	Sig. (2-tailed)	.233	.027	.321	.000		.141	.019	.087	.072	.060	.002	.100	.187	.988	.015	.111	.103	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.6	Pearson Correlation	.023	.104	.344	.187	.262	1	.521*	.282	.126	.558*	.347	.033	.521*	.315	.423	.456*	.030	.594*	
	Sig. (2-tailed)	.899	.563	.050	.297	.141		.002	.112	.486	.001	.166	.854	.002	.074	.014	.008	.870	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.7	Pearson Correlation	.213	.191	.283	.266	.408	.521*	1	.194	.021	.548*	.493*	-.050	.619*	.297	.433	.257	.148	.649*	
	Sig. (2-tailed)	.234	.287	.111	.134	.019	.002		.279	.905	.001	.004	.657	.000	.094	.012	.145	.410	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.8	Pearson Correlation	.532*	.540*	.347	.411	.303	.282	.194	1	.235	.237	.259	.291	.025	.245	-.007	.185	.297	.579*	
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.048	.017	.087	.112	.279		.187	.184	.146	.100	.888	.169	.971	.302	.093	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.9	Pearson Correlation	.237	.202	.257	.385	.317	.126	.021	.235	1	.237	.145	.485*	.045	.382	.011	.339	.272	.512*	
	Sig. (2-tailed)	.185	.281	.149	.037	.072	.486	.909	.187		.184	.422	.004	.805	.028	.953	.054	.126	.002	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33



	Sig. (2-tailed)	.175	.454	.173	.381	.060	.001	.001	.184	.184		.040	.823	.003	.094	.108	.399	.728	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.11	Pearson Correlation	.260	.314	.283	.325	.529*	.247	.493*	.259	.145	.360	1	.175	.336	.203	.306	.254	.194	.629*
	Sig. (2-tailed)	.143	.075	.111	.065	.002	.166	.004	.146	.422	.040		.318	.056	.256	.084	.153	.279	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.12	Pearson Correlation	.155	.145	.009	.366	.292	.033	-.080	.291	.485*	-.040	.179	1	-.052	-.015	.234	.286	.100	.361*
	Sig. (2-tailed)	.389	.420	.959	.036	.100	.854	.657	.100	.004	.823	.318		.773	.939	.191	.106	.578	.036
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.13	Pearson Correlation	.125	.202	.008	.156	.236	.521*	.619*	.025	.045	.507*	.336	-.052	1	.382	.545*	.339	.177	.572*
	Sig. (2-tailed)	.488	.261	.967	.385	.187	.002	.000	.888	.805	.003	.056	.775		.028	.001	.054	.326	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.14	Pearson Correlation	.130	-.110	.120	.005	-.003	.315	.297	.245	.382	.297	.203	-.015	.382	1	-.104	.340	.236	.414
	Sig. (2-tailed)	.470	.543	.506	.979	.988	.074	.094	.169	.028	.094	.256	.939	.028		.565	.053	.180	.017
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.15	Pearson Correlation	-.118	.272	.147	.210	.422*	.423	.433	-.007	.011	.285	.306	.234	.545*	.104	1	.464*	.077	.538*
	Sig. (2-tailed)	.514	.126	.414	.241	.015	.014	.012	.971	.953	.108	.084	.191	.001	.565		.007	.670	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.16	Pearson Correlation	.029	.306	-.009	.037	.282	.456*	.257	.185	.336	.152	.254	.286	.336	.340	.464*	1	.294	.530*
	Sig. (2-tailed)	.871	.083	.959	.840	.111	.008	.149	.302	.054	.369	.153	.106	.054	.053	.007		.097	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
z.17	Pearson Correlation	.097	.284	-.083	.427	.289	.030	-.148	.297	.272	.063	.194	.100	.177	.239	.077	.294	1	.431*
	Sig. (2-tailed)	.592	.110	.645	.013	.103	.870	.410	.093	.126	.728	.279	.579	.326	.180	.670	.097		.012
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
total	Pearson Correlation	.404	.521*	.432	.617*	.684*	.694	.691	.679	.613	.627	.629	.611	.673*	.414	.638*	.631	.431	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.002	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.017	.001	.002	.012
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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

Correlations

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	total
y.1	Pearson Correlation	1	-.078	.023	.408*	.233	.364*	.373*	.589**
	Sig. (2-tailed)		.665	.898	.019	.193	.037	.033	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

y.2	Pearson Correlation	-.078	1	.520**	.195	.163	.111	.047	.452**
	Sig. (2-tailed)	.665		.002	.276	.363	.537	.797	.008
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
y.3	Pearson Correlation	.023	.520**	1	.261	.392*	.453**	.108	.660**
	Sig. (2-tailed)	.898	.002		.142	.024	.008	.550	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
y.4	Pearson Correlation	.408*	.195	.261	1	.180	.436*	.175	.660**
	Sig. (2-tailed)	.019	.276	.142		.315	.011	.331	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
y.5	Pearson Correlation	.233	.163	.392*	.180	1	.486**	.009	.595**
	Sig. (2-tailed)	.193	.363	.024	.315		.004	.962	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
y.6	Pearson Correlation	.364*	.111	.453**	.436*	.486**	1	.017	.705**
	Sig. (2-tailed)	.037	.537	.008	.011	.004		.927	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
y.7	Pearson Correlation	.373*	.047	.108	.175	.009	.017	1	.429*
	Sig. (2-tailed)	.033	.797	.550	.331	.962	.927		.013
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
total	Pearson Correlation	.589**	.452**	.660**	.660**	.595**	.705**	.429*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.013	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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