

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: MEDIASI KEADILAN
ORGANISASI**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah**



Oleh:

ALEY DELLA RAMADHANI

NIM.19.52.11.003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**

2023

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: MEDIASI KEADILAN
ORGANISASI

SKRIPSI

Diajukan kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh:

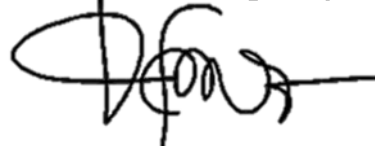
ALEY DELLA RAMADHANI

NIM.19.52.11.003

Surakarta, 23 Januari 2023

Disetujui dan disahkan oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si.
NIP. 19762110 9199903 2 002

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamualaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : ALEY DELLA RAMADHANI
NIM : 19.52.11.003
PRODI : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahawa penelitian dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CITIZENSHIP : MEDIASI KEADILAN ORGANISASI"

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

Demikian surat ini saya buat dengan sesungguhnya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalaikumsalam Wr. Wb.



Surakarta, 21 Januari 2023

Aley Della Ramadhani
ALEY DELLA RAMADHANI

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : ALEY DELLA RAMADHANI
NIM : 19.52.11.003
PRODI : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait penelitian yang saya yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CITIZENSHIP : MEDIASI KEADILAN ORGANISASI”

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari responden Perawat se-RSUD Kardinah Kota Tegal. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat dengan sesungguhnya dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 21 Januari 2023



ALEY DELLA RAMADHANI

Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Raden Mas Said Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Aley Della Ramadhani

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta
Di Surakarta

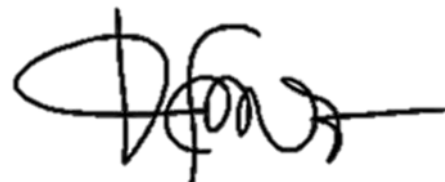
Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Aley Della Ramadhani NIM : 19.52.11.003 yang berjudul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : MEDIASI KEADILAN
ORGANISASI**

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

Surakarta, 1 Januari 2023
Dosen Pembimbing skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si
NIP: 19721109 199903 2 002

PENGESAHAN

**PENGARUH KE PEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
: MEDIASI KEADILAN ORGANISASI**

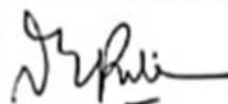
Oleh:

ALEY DELLA RAMADHANI
NIM. 19.52.11.003

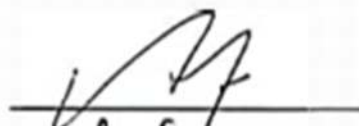
Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosoh
Pada hari Senin tanggal 06 Febuari 2023 M/ 15 Rajab 1444 H dan dinyatakan
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji:

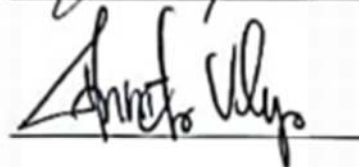
Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)
Dr. Hj. Daitien Eriska Utami, S.E., M.Si.
NIP. 19750824 199903 2 005



Penguji II
Dr. Arif Muanas, S.E., M.Sc.
NIP. 19760101 201101 1 005




Penguji III
Annida Unnatiq Ulya, S.E., M.Sc.
NIK. 19920930 201810 2 007



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta



M. Kahmawan Arifin, M.Si.
NIP. 720304200112 1 004

MOTTO

“Fortis fortuna adiuvat, Nulla tenaci invia est viaati”

Muliakanlah Orangtuamu, Maka Allah akan Memuliakanmu

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum,
kecuali mereka mengubah keadaan mereka sendiri”

-*Q.S Ar Ra'd: 11*-

"Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya
bersama kesulitan itu ada kemudahan."

-*QS Al-Insyirah/94:5-6*-

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan dengan segenap cinta dan doa karya yang sederhana ini untuk :

1. Orang tua tercinta Bapak Agus Supriyaanto dan Ibu Laelly Rahmawati yang selalu melantunkan doa, memberikan dukungan, semangat, motivasi, bimbingan serta kasih sayang yang tidak dapat ternilai besarnya.
2. Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran dan bimbingan dengan sangat baik.
3. Keluarga tercinta teman-teman seperjuangan MBS B. Terimakasih atas segala motivasi, kekompakan dan kegilaan kalian selama ini. Saya merasa bersyukur bisa mengenal kalian di bangku perkuliahan ini.
4. Keluarga tercinta teman-teman seperjuangan MBS B angkatan 2019. Terimakasih dukungan dan kekompakan kalian selama ini. Saya bersyukur bisa mengenal kalian.
5. J3J119054 untuk seseorang yang bisa menemani dalam keadaan apapun, menjadi support yang selalu ada. Saya selalu berterimakasih dalam bentuk dukungan maupun doa.
6. Tegal Squad (Pradit,Rafi,Vebri dan Agil) yang senantiasa menemani dari awal perkuliahan.
7. Almamater tercinta UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan sarana untuk mengembangkan diri lewat akademisi dan organisasi.Semoga Allah SWT senantiasa melindungi, membalas kebaikan hati dan memudahkan segala urusannya.
8. Untuk diriku sendiri, terima kasih telah berjuang sejauh ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* : MEDIASI KEADILAN ORGANISASI. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Raden Mas Said Surakarta.

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

1. Prof. Dr. H. Mudhofir, M.Ag., M.Pd., selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Khairul Imam, S.HI., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
4. Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak, Ibu dan adik saya, terimakasih atas doa, kasih sayang dan pengorbanan yang selalu diberikan dan tak pernah ada habisnya.
7. Teman-teman Manajemen Bisnis Syariah B angkatan 2019 dan sahabat sahabat saya, terimakasih atas motivasi dan semangat yang berikan.
8. Seluruh teman seperjuangan aktivis kampus yang telah memberikan pengalaman yang luar biasa

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

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, 1 Januari 2023



Aley Delta Ramadhani

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi keadilan organisasi. Sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* sebanyak 100 responden Perawat se-RSUD Kardinah Kota Tegal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai bahan pengumpulan data yang dianalisis dengan bantuan Software IBM SPSS Versi 23. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan pengujian t statistic sebagai uji hipotesis dan uji sobel sebagai uji mediasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan keadilan organisasi memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

Temuan penelitian ini memberikan kerangka konseptual mengenai faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* dapat ditingkatkan dengan Kepemimpinan Transformasional dan keadilan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki Kepemimpinan Transformasional dan keadilan organisasi yang baik akan memberikan dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Dimana untuk mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* organisasi juga dapat mengidentifikasi faktor lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *organizational citizenship behavior*, keadilan organisasi

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior by mediating organizational justice. The sample used was non-probability sampling with a purposive sampling technique of 100 Nurse respondents in Kardinah Hospital, Tegal City. This study used a quantitative research method using a questionnaire as data collection material which was analyzed with the help of IBM SPSS Version 23 Software. Data analysis used multiple linear regression using statistical t testing as a hypothesis test and Sobel test as a mediation test.

The results of this study prove that Transformational Leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, organizational justice has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, and organizational justice mediates the relationship between Transformational Leadership and organizational citizenship behavior.

The findings of this study provide a conceptual framework regarding the factors that influence the behavior of organizational members. Organizational citizenship behavior can be improved by Transformational Leadership and organizational justice. Therefore, it can be concluded that employees who have good transformational leadership and organizational justice will have a positive impact on organizational citizenship behavior. Where to optimize organizational citizenship behavior organizations can also identify other factors that can influence organizational citizenship behavior.

Keywords: Transformational Leadership, organizational citizenship behavior, organizational justice

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI..... | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN MELAKUKAN PENELITIAN | iv |
| HALAMAN NOTA DINAS | v |
| HALAMAN PENGESAHAN MUNAQOSAH..... | vi |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | viii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| ABSTRAK | xi |
| DAFTAR ISI..... | xiii |
| DAFTAR TABEL..... | xvii |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xx |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 9 |
| 1.3 Batasan Masalah..... | 9 |
| 1.4 Rumusan Masalah | 10 |
| 1.5 Pernyataan Penelitian | 10 |
| 1.6 Tujuan Penelitian | 10 |
| 1.7 Manfaat Penelitian | 11 |

| | |
|---|----|
| 1.8 Sistematika Penulisan Skripsi | 12 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| 2.1 Kajian Teori..... | 13 |
| 2.1.1 <i>Organizational citizenship behavior</i> | 13 |
| 2.1.2 Kepemimpinan Transormasional | 16 |
| 2.1.3 Keadilan Organisasi | 19 |
| 2.2 Penelitian Relavan..... | 23 |
| 2.3 Model Penelitian | 30 |
| 2.4 Hipotesis Penelitian..... | 30 |
| 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 30 |
| 2.4.2 Pengaruh Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 32 |
| 2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasi..... | 33 |
| 2.4.4 Pengaruh mediasi Keadilan Organisasi pada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB..... | 34 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Waktu dan Wilaya Penelitian..... | 36 |
| 3.2 Jenis Penelitian..... | 36 |
| 3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel | 36 |
| 3.3.1 Populasi..... | 36 |
| 3.3.2 Sampel | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel | 38 |
| 3.4 Jenis Data dan Sumber Data | 39 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 39 |
| 3.6 Variabel Penelitian | 40 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel | 40 |
| 3.8 Teknik Analisis Data | 43 |
| 3.8.1 Uji Instrumen Penelitian | 43 |
| 3.8.2 Analisis Statistik Deskriptif | 44 |
| 3.8.3 Uji Asumsi Klasik | 44 |
| 3.8.4 Uji Ketetapan Model | 46 |
| 3.8.5 Analisis Regresi Linear Berganda | 47 |
| 3.8.6 Uji Hipotesis (Uji Statistik T) | 47 |
| 3.8.7 Analisis Jalur (Path Analysis) | 48 |
| 3.8.8 Uji Variabel Mediasi (Sobel Test) | 50 |

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| 4.1 Gambaran Umum Penelitian | 52 |
| 4.2 Pengujian dan Hasil Analisis Data | 52 |
| 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden | 56 |
| 4.3 Teknik Analisis Data | 56 |
| 4.3.1 Uji Instrumen Penelitian | 57 |
| 1. Uji Validitas | 57 |
| 2. Uji Reliabilitas | 58 |
| 4.3.2 Analisis Statistik Deskriptif | 59 |

| | |
|---|----|
| 4.3.3 Uji Asumsi Klasik..... | 60 |
| 1. Uji Asumsi Klasik Persamaan I..... | 60 |
| 2. Uji Asumsi Klasik Persamaan II..... | 63 |
| 4.3.4 Uji Ketetapan Model..... | 66 |
| 1. Uji Ketetapan Model Persamaan I | 66 |
| 2. Uji Ketetapan Model Persamaan II..... | 69 |
| 4.3.5 Analisis Regresi Linear Berganda | 71 |
| 4.3.6 Uji Hipotesis (Uji Statistik T)..... | 74 |
| 4.3.7 Analisis Jalur (Path Analysis) | 76 |
| 4.3.8 Uji Variabel Mediasi (Sobel Test) | 79 |
| 4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data..... | 81 |
| BAB V PENUTUP..... | 88 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 88 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 89 |
| 5.3 Saran..... | 90 |
| DAFTAR PUSTAKA | 91 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| 1. 1 Tingkat Kepatuhan Perawat Terhadap Peraturan Karyawan | 4 |
| 1. 2 Angka Keterlambatan Perawat..... | 4 |
| 1. 3 Ringkasan Research Gap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> mediasi Keadilan Organisasi | 6 |
| 2. 1 Hasil Penelitian yang Relevan | 23 |
| 3. 1 Skala Likert Skah Keterangan Pernyataan Kepemimpinan Transformasional | 39 |
| 3. 2 Definisi Operasional variabel..... | 41 |
| 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 53 |
| 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Jabatan | 53 |
| 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Bekerja | 54 |
| 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 55 |
| 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan..... | 55 |
| 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan | 56 |
| 4. 7 Hasil Uji Validitas..... | 57 |
| 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas..... | 58 |
| 4. 9 Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif..... | 59 |
| 4. 10 Hasil Uji Normalitas Persamaan I..... | 61 |
| 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I..... | 62 |
| 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I..... | 63 |
| 4. 13 Hasil Uji Normalitas Persamaan II | 64 |
| 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II..... | 65 |

| | |
|--|----|
| 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II | 66 |
| 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan I..... | 67 |
| 4. 17 Hasil Uji F Persamaan I | 68 |
| 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan II | 70 |
| 4. 19 Hasil Uji F Persamaan II..... | 71 |
| 4. 20 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi I | 72 |
| 4. 21 Hasil Analisis Jalur persamaan Regresi II | 73 |
| 4. 22 Hasil Uji T Persamaan I..... | 74 |
| 4. 23 Hasil Uji T Persamaan II..... | 75 |
| 4. 24 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi I | 77 |
| 4. 25 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi II | 78 |
| 4. 26 Hasil Pengaruh langsung dan Tidak Langsung..... | 79 |
| 4. 27 Klasifikasi Hasil Analisis Jalur | 87 |
| 4. 28 Hasil Uji Sobel | 87 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| 2. 1 Kerangka Berfikir..... | 30 |
| 3. 1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)..... | 48 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Jadwal Penelitian | 96 |
| Lampiran 2 Kuesioner Penelitian..... | 97 |
| Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian..... | 102 |
| Lampiran 4 Hasil Uji Deskriptif Responden..... | 111 |
| Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Uji Realibitas | 113 |
| Lampiran 6 Analisis Statistik Deskriptif..... | 117 |
| Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup..... | 118 |
| Lampiran 8 Bukti Cek Plagiatisme | 119 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan dunia bisnis sangat kompetitif, saat ini organisasi dihadapkan pada layanan publik yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang kokoh dan efisien. Seperti halnya, rumah sakit, sebagai institusi medis, harus mampu menyediakan tidak hanya pasien yang dilengkapi dengan baik, tetapi juga kualitas dan kualitas layanan yang tinggi baik dari segi pelayanan maupun perawatan. Rumah sakit yang berkualitas memerlukan kualitas dan jumlah sarana dan prasarana yang memadai. Oleh karena itu, Sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan profesionalisme harus didukung. Konsep manajemen mutu (pengendalian mutu) merupakan upaya untuk meningkatkan moral staf dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan pelayanan rumah sakit. Adanya aspirasi tersebut dapat tercapai jika didukung dengan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan, khususnya di Tegal saat ini semakin meningkat, dikarenakan banyak institusi pelayanan kesehatan yang berkembang dari tataran tradisional ke tataran modern, baik negeri maupun swasta. Nampaknya institusi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, baik negeri maupun swasta perlu menunjukkan *service excellence* untuk mempertahankan diri dalam persaingan industri kesehatan atau memenangkan persaingan sebesar-besarnya. Keadaan berbeda pada kedua institusi kesehatan tersebut, dimana rumah sakit milik swasta cenderung mengutamakan keuntungan sedangkan rumah sakit

pemerintah lebih bersifat non-profit sehingga menuntut pelayanan dari rumah sakit tersebut.

Tentunya justru pekerjaan pengabdian khususnya di rumah sakit pemerintah yang sangat membutuhkan perhatian dan upaya untuk memperbaiki kondisi internal rumah sakit yaitu meningkatkan sumber daya manusia agar memiliki keterampilan yang memadai. Perhatian utama disini yaitu sumber daya manusia rumah sakit yaitu pelayanan keperawatan, karena pekerjaan keperawatan ini memiliki tenaga pelayanan yang berhubungan langsung dengan pelayanan perawatan pasien rumah sakit (Prabowo et al., 2016).

Rumah Sakit Kardinah memainkan peran strategis dalam meningkatkan kesehatan masyarakat melalui upayanya untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dengan cara pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna. Dalam menjalankan kegiatannya, RSUD Kardinah menetapkan visi, misi, motto, nilai dan falsafah serta program kegiatan yang menjadi sebuah landasan untuk mendukung visi dan misi dari kepala daerah yaitu Walikota Tegal. Arah pengembangan pelayanan rumah sakit mengutamakan pelayanan pasien terpadu, peningkatan kesehatan lingkungan, peningkatan mutu, pelayanan pendidikan dan penelitian, pengembangan penelitian ilmiah di bidang kesehatan masyarakat dan ilmu pengetahuan pada umumnya, serta meningkatkan kompetensi petugas. Perkembangan ini selaras dengan tujuan masa depan rumah sakit nasional serta kelas dunia (Tohari, 2015).

Mengingat besarnya peran rumah sakit dalam meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat, menghadapi perjuangan dan tantangan dalam mengelola

sumber daya manusianya, terutama media dan tenaga non medis yang berhubungan langsung dan berhubungan dengan masyarakat. Sumber daya ini memainkan peran penting dalam menyediakan layanan kesehatan yang sangat baik dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sumber daya manusia di rumah sakit, serta media dan tenaga non medis, harus didorong untuk memiliki jiwa, semangat dan perilaku sendiri, yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Konsep *organizational citizenship behavior* biasanya disebut OCB sudah lebih dari tiga dekade mendapat perhatian dari para peneliti di bidang manajemen serta perilaku organisasi.

Perusahaan tentu menginginkan orang-orang berprestasi tinggi yang melampaui tanggung jawab mereka yang biasa sebagaimana diuraikan dalam deskripsi pekerjaan. Hal ini termasuk kedalam perilaku kewargaan organisasi (*Organizational citizenship behavior*). Pada penjelasan Pangarso (2016), bahwa perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku yang dilakukan oleh seseorang di luar aturan formal yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan tidak dihargai atas apa yang mereka lakukan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis saat ini, di mana tugas kerja semakin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas sangat penting, organisasi membutuhkan karyawan yang menunjukkan "kewargaan yang baik", seperti B. Membantu orang lain dalam tim untuk menjadi sukarelawan dan menghindari konflik, menghormati semangat dan aturan, dan rela mentolerir kehilangan dan gangguan terkait pekerjaan yang sesekali terjadi (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara tidak terstruktur dengan kepala perawat Kepala Perawat RSUD Kardinah Tegal, bahwa kinerja staf RSUD Kardinah Tegal yang tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu dipandang dari ilmu pengetahuannya, kualitas dan kuantitas dari segi kompetensi kerja atau hasil kerja, kemudian sikap kerja dari segi tanggung jawab, kehadiran, kedisiplinan, kerjasama dan lain-lain.

Tabel 1. 1 Tingkat Kepatuhan Perawat Terhadap Peraturan Karyawan

| Kehadiran | |
|---------------------|-----------------|
| Keterangan | Jumlah |
| Angka Keterlambatan | ≤ 30 menit |
| Alpa | $< 0.05\%$ |
| Kesakitan | $< 1.6\%$ |

Sumber:Data RSUD Kardinah Tegal

Tabel 1. 2 Angka Keterlambatan Perawat

| Keterangan | Jumlah |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Rata- rat karyawan yang terlamabat | 365 orang (36%) |
| Keterlambatan s/d bulan Desember 2021 | 2950 jam |
| Rata-rata keterlambatan | 246.7 jam/bulan |
| Rata -rata keterlambatan per Perawat | 0,72 jam = 44.1 menit /bulan |

Sumber:Data RSUD Kardinah Tegal

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 menurut data yang didapat di bagian personalia, tingkat keterlambatan masih melebihi norma yang ditetapkan, sehingga untuk perlu meningkatkan kembali pemantauan, evaluasi dan pembinaan. Kemudian dikarenakan tingkat penyakit melebihi standar, penyakit harus dinilai sehingga perawatan tindak lanjut dapat lebih tepat sasaran. Salah satu penyebab kinerja pegawai yang buruk adalah absensi ketidakhadiran. Kehadiran merupakan salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai karena mempersulit

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan saat tidak berada di kantor. Ketidakhadiran tersebut dianggap tidak efektif karena akan membebankan rumah sakit. Kemudian ketidakhadiran ini juga sama sekali tidak dapat dihilangkan. Namun, kenaikan tingkat tersebut berdampak langsung dan langsung pada fungsi organisasi RS Kardinah Tegal. Jika perawat tidak hadir, maka akan ada tindakan staf lainnya. Seperti untuk membantu rekan yang tidak hadir. Hal ini adalah salah satu aspek *Organizational citizenship behavior* (OCB), atau altruisme. Dengan kata lain faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational citizenship behavior*. Dalam Dewi (2013) mengusulkan lima aspek *Organizational citizenship behavior* (OCB). Ini adalah altruisme (tindakan membantu orang lain), kesopanan (bersikap baik dan sopan kepada orang lain), kebajikan sipil (kualitas moral yang tinggi terhadap suatu organisasi), dan sportivitas (sportivitas). dan kejujuran (tanggung jawab atas kesadaran diri).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan bentuk peran tambahan yang telah dibahas menjadi pembicaraan dalam pembahasan perilaku organisasi. Penelitian ini sangat menarik karena *Organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting bagi kinerja, khususnya penelitian ini dilakukan pada perawat. Dalam memberikan pelayanan kesehatan, rumah sakit banyak mendukung sumber daya manusia staf medis, paramedis dan tenaga pendukung lainnya. Salah satu tenaga paramedis yang berperan vital dan penting dalam suatu rumah sakit adalah perawat. Hal ini dikarenakan profesi ini melibatkan kontak langsung dengan pasien, peningkatan kualitas layanan perawatan mengarah pada peningkatan kepuasan pasien. Apabila pelayanan medis berkualitas tinggi, maka

kepuasan pasien juga meningkat. Kontribusi kerja perawat sangat penting untuk kualitas rumah sakit.

Tabel 1. 3 Ringkasan Research Gap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* mediasi Keadilan Organisasi

| <i>Research Gap</i> | Hasil | Peneliti |
|--|--------------------------------|---|
| Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, terhadap OCB | Berpengaruh positif signifikan | Misalnya (Yanuar et al., 2022) (Gunawan, 2016) (Kevin dan Magdalena , 2018) (fendy & Roy, 2016) |
| | Tidak berpengaruh Signifikan | (Arifiani et al., (2016) (Ida bagus & wardana, 2016) |

Penelitian yang lainnya Gunawan (2016) Kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan. Artinya adanya cara memperkokoh kepemimpinan perubahan karyawan, karyawan akan memiliki tingkat perilaku terkait kewargaan organisasi yang cukup tinggi.

Peningkatan kepemimpinan transformatif dapat dicapai dengan memperhatikan setiap aspek kepemimpinan transformatif, yaitu: *ideal influence*; *inspirational motivation*; *intellectual stimulation*; dan *individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Artinya dengan memperkuat kepemimpinan transformasional pegawai, maka perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai cukup tinggi.

Sedangkan dalam penelitian (Kevin dan Magdalena (2018) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh Kepemimpinan Transformasional signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi meningkat ketika nilai kepemimpinan transformasional tinggi. Tingginya nilai kepemimpinan inovatif dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi karyawan (OCB). Apabila semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional oleh pemimpin, maka tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan juga akan semakin meningkat.

Penelitian lain yang mereview tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dengan ocb dilakukan oleh Arifiani et al.(2016) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional tidak selalu digunakan, diterapkan dan diterima di mana-mana, karena kepemimpinan transaksional mungkin lebih dibutuhkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kesukarelaan atau OCB di rumah sakit tidak didasari oleh kepemimpinan atau sikap kepemimpinan yang menyebabkan terjadinya OCB. Hasil negatif juga menunjukkan bahwa semakin sering Kepemimpinan Transformasional diterapkan, semakin rendah perilaku OCB. Oleh karena itu, perlu digunakan manajemen transaksional yaitu kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk bekerja dengan menawarkan imbalan atau pertimbangan, karena rumah sakit ini merupakan rumah sakit pemerintah yang aturan berlakunya tetap dan mengikat.

Terdapat korelasi lain yaitu pada penelitian Ida bagus & wardana (2016) dapat diambil beberapa kesimpulan. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada OCB. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional manajer tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan perilaku OCB di kalangan karyawan. Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan yang lemah, atasan tidak dapat mengambil keputusan secara langsung, serta sistem birokrasi yang kompleks dan masa kerja yang singkat membuat penerapan kepemimpinan transformasional tidak diketahui oleh pegawai, sehingga persepsi tentang kepemimpinan transformasional oleh pegawai masih jauh dari yang umum. kelas yang cukup Operasional OCB masih terlihat dari sisi karyawan, meskipun karyawan belum mengalami kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada OCB.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasional sebagai mediasi. Penelitian ini juga menguji pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Diharapkan dengan adanya keadilan organisasional bisa meningkatkan kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini tentunya diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan dalam untuk membangun model hubungan antara karyawan dan organisasi untuk menjelaskan bagaimana seharusnya organisasi memperlakukan karyawannya. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap *organizational citizenship behavior*: Mediasi keadilan organisasional.” Untuk objek penelitian penulis memilih Perawat RSUD Kardinah Tegal.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang didapat dari latar belakang masalah diatas yaitu:

1. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi baik secara individu maupun kelompok untuk membantu mencapai tujuannya.
2. Fenomena mengenai perilaku organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang baik didukung oleh adanya kepemimpinan transformatif keadilan organisasi.
3. Kepemimpinan transformatif yang baik dalam organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.
4. Keadilan organisasi yang Kepemimpinan Transformatif dalam organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.
5. Adanya *research gap* tentang pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasi sebagai mediasi.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan denuisasi masalah diatas, maka dilakukan pembatasan agar masalah yang diteliti terarah dan lebih jelas antara lain:

1. Penelitian dilakukan di RSUD Kardinah Kota Tegal
2. Objek penelitian difokuskan pada Perawat se-RSUD Kardinah Kota Tegal
3. Variabel penelitian hanya sebatas kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasi sebagai mediasi

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah penelitiannya adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasi sebagai mediasi?

1.5. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka masalah tersebut dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah berpengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah berpengaruh positif keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi?
4. Apakah keadilan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*?

1.6. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian, maka tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh mediasi keadilan organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

1.7. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Peneliti Dengan penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*, peneliti mengharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa sarana untuk mengaplikasikan teori yang diterima. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.
2. Bagi Akademisi Peneliti berharap penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* serta diharapkan mampu memperbaiki keterbatasan dalam penelitian ini
3. Bagi Praktisi Peneliti berharap penelitian ini dapat menambah gambaran secara lebih jelas tentang teori yang membahas mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adanya hasil yang ada diharapkan menjadi pedoman bagi pimpinan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya.

1.8. Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika Penelitian Sistematika yang digunakan dalam penyelesaian penelitian ini dibagi menjadi lima bab. Sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab antara lain latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan teori yang digunakan, penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, kerangka berfikir, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang waktu pelaksanaan dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengambilan data, definisi operasional variabel, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, teknik analisis data, dan analisis regresi linear.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum penelitian, pengujian dan hasil analisis data, serta pembahasan analisis data (pembuktian hipotesis).

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran-saran sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasi sebagai mediasi. Variabel independen yang digunakan adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi, sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah *Organizational citizenship behavior*.

2.1.1 *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah bentuk perilaku karyawan yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawab karyawan, tetapi merupakan perilaku terbuka dan sukarela oleh karyawan yang bermanfaat bagi organisasi Supriyanto et al.(2020). Perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) diwujudkan dengan upaya dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh seorang individu berdasarkan kebijaksanaan dalam memberikan manfaat secara sukarela tanpa menginginkan sebuah imbalan dari organisasi (Christy et al., 2018). Menurut (Sharah, 2018) perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Perilaku bersifat sukarela dan bukan bagian dari tanggung jawab karyawan.
2. Perilaku spontan yang berarti adalah perilaku yang dilakukan tanpa adanya perintah atau saran dari orang lain.
3. Perilaku yang mempunyai komitmen bagi kemajuan dan ke efektifan organisasi, yaitu kesadaran karyawan atas kemajuan suatu organisasi.

4. Perilaku yang kompensasinya tidak dapat diberikan secara efektif melalui penilaian pelaksanaan karena perilaku tersebut bukan bagian dari rangkaian tanggung jawab karyawan.

Menurut Bagir & Mafabi (2017) *organizational citizenship behavior* memiliki lima indikator dimensi antara lain:

a. Altruism atau kesediaan untuk bertindak secara sukarela dalam membantu tugas-tugas yang relevan dalam organisasi. Membantu tugas yang relevan yang dimaksud berarti membantu rekan kerjanya yang mengalami masalah, tetapi hal tersebut bukan tanggung jawabnya. Dengan demikian *altruism* menunjukkan perilaku peduli terhadap rekan kerja yang berkaitan dengan masalah rekan kerja yang lain (Rosario Núñez et al, 2020).

b. Conscientiousness merupakan tindakan melebihi harapan dan kemauan perusahaan untuk melakukan tugas-tugas yang tidak wajib Sarah (2018). Tempat dimana individu secara kreatif dan inovatif menyelesaikan tugas yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Mereka melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melebihi harapan yang disepakati. contohnya adalah meningkatkan dan membangun wawasan dan secara sukarela menanggung suatu kewajiban Christy et al (2018). Perilaku yang saling menghormati dan lingkungan kerja yang kurang diinginkan Terzi (2015). Perilaku ini akan selalu menciptakan suasana yang Kepemimpinan Transformasional dalam perusahaan, namun pada kenyataannya harus tidaknya tetap cemas, tetapi selalu siaga (Jehanzeb, 2020)

c. Courtesy merupakan perilaku untuk secara konsisten menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, selalu menghargai dan menghormati karyawan lain, seperti

menghindari masalah atau mengambil tindakan untuk mengurangi terjadinya masalah yang meningkat, tindakan yang harus dilakukan Jehanzeb (2020). Pastikan bahwa para karyawan ini selalu dapat menghindari konflik dan perselisihan di dalam organisasi. Misalnya, tindakan yang diambil untuk meringankan masalah yang dihadapi orang lain dalam melakukan pekerjaan mereka (Yeh, 2019).

d. *Civic Virtue* merupakan perilaku tanggung jawab terhadap perusahaan (mengamati perubahan organisasi, menawarkan inisiatif untuk meningkatkan perusahaan, menjaga sumber-sumber yang dimiliki perusahaan) Jehanzeb (2020). Mereka juga secara sukarela membantu organisasi dalam mengatasi masalah yang dihadapinya agar menjadi lebih baik. Mereka juga aktif dalam mengkomunikasikan ide-ide dan melihat ancaman serta peluang dalam suatu organisasi Perilaku ini mengarah dalam hal meningkatkan kualitas pekerjaan yang menjadi jobdesknya (Yeh, 2019).

e. *Sportmanship* adalah perilaku saling menghargai dan menghormati kesenjangan yang timbul pada suatu perusahaan dengan tidak mengajukan keberatan tanpa adanya alasan yang logis. Perilaku sportsmanship menunjukkan adanya organisasi memberikan manfaat pada organisasi secara umum Tan et al (2019). OCB dapat menciptakan keyakinan, harapan, dan prinsip mendasar bagi karyawan untuk memberikan manfaat bagi organisasi Yeh (2019). OCB adalah salah satu faktor penting dan pendorong efektif atau tidaknya suatu organisasi (Terzi, 2015).

Menurut Ghavifel Adewale (2019), bahwa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu kepribadian, organisasi, dan sosial. Pertama, faktor kepribadian

merupakan perilaku yang dimiliki individu dalam organisasi. Kedua, faktor organisasi merupakan faktor yang terdiri dari kebijakan organisasi, Keadilan Organisasi, dan kepemimpinan organisasi. Ketiga, faktor sosial merupakan faktor yang membentuk batasan sosial, seperti adat dan budaya, dan faktor sosial tersebut menentukan kinerja karyawan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kegiatan yang berhubungan dengan mengawasi, memimpin, mengontrol dan mempengaruhi perasaan, pikiran, dan tindakan orang lain di bawah pengawasan Roring (2017). Menurut Septyan, Musadieg, dan Mukzam (2017), kepemimpinan adalah kegiatan mengawasi, memotivasi, dan membimbing karyawan dalam melakukan pekerjaannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan, yang mencakup pentingnya proses komunikasi dan fokus pada tujuan yang ingin dicapai Indira et al. (2019). Menurut definisi ini, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan memimpin dengan keteladanan melalui komunikasi dengan sesama karyawan mengenai pekerjaan sehingga tujuan organisasi tercapai. Seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan anatara lain seperti panutan, penyelaras, perintis, dan pemberdayaan (Indira et al., 2019). Seorang pemimpin harus mampu memberi contoh dalam sikap dan perilaku bawahannya. Seorang pemimpin tidak hanya harus menjadi panutan, tetapi juga mampu menjaga keharmonisan. Dengan kata lain, pemimpin harus bisa membedakan mana yang benar dan mana yang

salah. Pemimpin juga perlu menjadi pelopor serta memberdayakan karyawan mereka.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan, termasuk pentingnya proses komunikasi dan fokus pada tujuan yang dapat dicapai Indira et al. (2019). Menurut definisi ini, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan memimpin dengan keteladanan melalui komunikasi dengan rekan kerja dan manajer mengenai pekerjaan sehingga tujuan organisasi tercapai. Seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan: panutan, penyelaras, perintis, dan pemberdayaan (Indira et al.,2019). Manajer harus mampu memberi contoh dalam sikap dan perilaku bawahannya. Seorang pemimpin tidak hanya harus menjadi panutan, tetapi juga mampu menjaga keharmonisan. Dengan kata lain, pemimpin perlu bisa membedakan mana yang benar dan salah. Manajer juga memimpin dan memberdayakan karyawan mereka.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang sanggup untuk melampaui harapan dan memotivasi pengikutnya untuk bertindak di luar kepentingan terbaik mereka sendiri Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional bertanggung jawab untuk mengarahkan berbagai aspek perubahan, yang didelegasikan kepada agen perubahan lainnya, sedangkan pemimpin yang dikenal sebagai *key enabler* dan fasilitator perubahan, umunya harus terus memperhatikan dan mendukung mereka yang mendorong perubahan. Implementasi menandakan perubahan hingga selesai (Trmal et al., 2015).

Kategori didefinisikan oleh beberapa bagian dari sistem klasifikasi (kelas, jenis pangkat, dll.). Untuk golongan satuan bahasa yang anggotanya memiliki perilaku sintaksis dan sifat hubungna yang sama (Jauhari & Maunah, 2022).

Keempat faktor tersebut biasa dijadikan tolak ukur dalam berbagai penelitian sebagai indikator perilaku dan gaya kepemimpinan transformatif atau dimensi kepemimpinan transformatif sering disebut sebagai “*the four I’s*” yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Gheerawo et al., 2020).

a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Tujuan idealisasi pengaruh adalah bahwa dalam mempengaruhi anggota, pemimpin menunjukkan kepada anggota pentingnya kekuatan intelektual, gagasan orisinal, dan kemampuan memperlihatkan kepada anggotanya pentingnya kontribusi mereka baik secara individu maupun secara bersama dan mewujudkan mewujudkan cita-cita bersama. Dengan mengidealkan pengaruh ini, anggota menghormati pemimpin mereka sebagai panutan. Pemimpin menginspirasi anggota untuk meningkatkan kinerja mereka, berkolaborasi dengan orang lain, dan mendorong anggota untuk meningkatkan kinerja mereka.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Adanya motivasi yang inspirasional ini, pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi anggotanya agar mempunyai visi yang menarik. Pemimpin harus mampu memotivasi anggota untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Anggota juga perlu disadarkan bahwa pekerjaan

mereka bermakna dan dapat bermanfaat bagi semua individu dan semua kelompok.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Tindakan kepemimpinan intelektual adalah tindakan yang memberikan dorongan dalam semua perbedaan (wawasan, kemampuan, pendapat, gagasan, dan kepentingan), mencari solusi yang tepat ketika masalah muncul, dan dapat diterima oleh anggotanya. Pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual akan menjadi lebih peka terhadap perbedaan dan persamaan di antara anggotanya dan meningkatkan kesadarannya terhadap masalah yang dihadapinya.

d. Konsiderasi Individual (*Individualied Consideration*)

Konsiderasi individu termasuk pelatihan anggota, dukungan anggota dan dorongan. Seorang pemimpin juga harus dapat memahami sepenuhnya status, Kepemimpinan Transformasionalisi dan harapan anggotanya. Pemimpin juga harus memperhatikan anggota agar komunikasi antara pemimpin dan anggota dapat dibuka, sehingga hati para anggota yang beku dapat dicairkan. Hal ini juga mempengaruhi pertukaran ide untuk meningkatkan produktivitas.

2.1.3 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan konsep yang seimbang untuk diterapkan oleh organisasi dalam berhubungan dengan karyawan untuk meningkatkan keterikatan karyawan Sutrisna dan Rahyuda (2014). Menurut Ogut et al. (2013), masalah keadilan karyawan merupakan masalah terpenting organisasi dan dapat segera diselesaikan.. Ketika karyawan berpikir mereka menghadapi ketidakadilan

di tempat kerja, mereka cenderung tidak ingin melakukan pekerjaan itu. (Robbins & Judge, 2015) menambahkan bahwa input dalam teori keadilan meliputi pengalaman, pendidikan dan usaha, sedangkan hasil pekerjaan meliputi promosi, gaji, pengakuan atau mendapatkan tempat yang paling tidak nyaman.

Inti dari teori keadilan yaitu prinsip keseimbangan atau ekuitas. Sesuai dengan teori motivasi, tingkat motivasi individu berkorelasi dengan persepsinya tentang kesetaraan, keadilan, dan keadilan yang dipraktikkan oleh manajemen. Jika semakin tinggi persepsi individu tentang keadilan, maka akan semakin besar tingkat motivasi dan sebaliknya. Saat mengevaluasi keadilan, karyawan membandingkan input pekerjaan (dalam hal kontribusi) dengan hasil (dalam hal kompensasi) dan juga membandingkannya dengan rekan lain dari kadar/kategori yang sama (Fitri, 2022).

Menurut Kristanto & marjoe (2015) keadilan organisasi memiliki 4 indikator/dimensi. Penjabaran berbagai tipe keadilan disajikan sebagai berikut:

a. Keadilan distributif

Merupakan keadilan organisasi berkaitan dengan alokasi sumber daya dan kesempatan bagi perusahaan dan karyawan. Dengan kata lain, keadilan distributif adalah perbedaan antara hasil yang dicapai dengan karyawan lain. Keadilan distributif didasarkan pada teori keadilan dan terdiri dari pembagian manfaat di antara karyawan, seperti usaha, manfaat, peluang peran, dan penghargaan Tulay Turgut (2016). Distribusi sumber daya dan imbalan yang adil dianggap sebagai keadilan distribusi. Individu lebih cenderung menganalisis distribusi hadiah mereka dan membandingkannya dengan rekan-

rekan mereka dan apa yang telah mereka terima sebelumnya Hussain & Shahzad (2021). Kompensasi yang adil mendorong karyawan untuk menawarkan insentif finansial (Corder & Ronnie, 2018).

b. Keadilan Prosedural

Merupakan kebijakan perusahaan mengenai prosedur yang digunakan sebagai alat pengambilan keputusan. Kepemimpinan Transformasional didasarkan dengan semua kekhawatiran karyawan, standar etika, imparialitas, kebenaran keputusan yang tidak adil, dan akurasi informasi Kadek Marlistian (2015). Pentingnya tidak berpihakan prosedural, menjadi perhatian dalam prosedur untuk menentukan struktur kompensasi, pembentukan struktur gaji dan upah dianggap sebagai kebijakan internal Organisasi Khatatbeh et al. (2020). Dikarenakan keadilan berlaku untuk struktur internal, keadilan prosedural mencakup bagaimana keputusan tentang desain dan pengelolaan struktur dibuat dan bagaimana prosedur dan proses tersebut dilakukan. Pemahaman karyawan dan penerimaan hasil sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang keadilan prosedural. Jika karyawan dan manajer percaya bahwa cara upah dan gaji dibayarkan secara adil, karyawan lebih mungkin menerima upah yang lebih rendah. Menurut (Nagtegaal, 2021) Jika proses menerapkan prosedur ini secara terus menerus dan melibatkan semua karyawan. Jika karyawan memiliki peran untuk dalam proses ini, Karyawan memiliki hak untuk membandingkan hasilnya, adanya akurasi data yang digunakan dalam proses.

c. Keadilan informasi

Keadilan informasi adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi karena menerima pertanggungjawaban yang jujur dari setiap keputusan yang dibuat oleh organisasi dalam harmoni Leineweber et al. (2020). Keadilan informasional dan keadilan interpersonal terkadang diperlakukan sebagai dua subdimensi dari faktor umum keadilan interaktif. Sikap jujur dan terbuka terhadap informasi penting bagi karyawan, tetapi dalam praktiknya banyak manajer menyembunyikan masalah yang muncul dalam organisasi mereka. Hal ini karena administrator enggan untuk berbagi informasi, terutama ketika berita buruk yang membuat mereka tidak nyaman berbagi informasi (Robbins & Judge, 2015).

d. Keadilan interpersonal

Keadilan interpersonal digambarkan sebagai keinginan untuk membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang Kepemimpinan Transformasional dan langgeng, dan kebutuhan akan harga diri yang Kepemimpinan Transformasional digambarkan sebagai keinginan untuk menciptakan dan mempertahankan pandangan Kepemimpinan Transformasional tentang diri sendiri Zapata et al. (2013). Keadilan interpersonal adalah prasyarat untuk memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat. Keadilan interpersonal biasanya dirasakan sehari-hari oleh karyawan dalam bentuk interaksi rutin antara atasan dan bawahan, atau antara manajer dan bawahan. Baru-baru ini, konseptualisasi keadilan interaktif telah diperluas untuk mencakup empat hubungan interpersonal:

pelanggaran privasi, kurangnya rasa hormat, penipuan, dan penilaian yang merendahkan (Leineweber et al., 2020).

2.2. Penelitian Relevan

Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* telah banyak dilakukan. Hasil dari penelitian dibawah ini nantinya akan digunakan sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian yang Relevan

| No | Nama peneliti/Tahun | Hasil Penelitian | Kontribusi Penelitian |
|----|-----------------------|---|---|
| 1. | (Yanuar et al., 2022) | Hasil pengujian penelitian menunjukkan nilai koefisien baku gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan PT Telkomsel Grapar Malang Jawa Timur sebesar 0,422 dan nilai signifikansi sebesar 0,003 atau 0,3% lebih kecil dari 5%. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis pertama diterima bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku karyawan di PT Telkomsel Grapar Malang Jawa Timur untuk perilaku organization citizen beavior. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan distributif berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi dan loyalitas karyawan pada PT Telkomsel Grapar di Malang Jawa Timur. |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|---|-------------------------|---|--|
| 2 | (Gunawan, 2016) | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa :</p> <p>Dikarena t hitung $>$ t tabel yaitu 23,271 $>$ 1,96 dan memiliki taraf signifikansi sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> para karyawan. Dalam hal ini artinya Hipotesis 1 diterima.</p> | <p>Penelitian berhasil menunjukkan bahwa : Kepemimpinan transformasional berpengaruh Kepemimpinan Transformasional dan signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> karyawan. Artinya dengan memperkuat kepemimpinan perubahan karyawan, kemudian akan memiliki tingkat perilaku kewargaan organisasi yang terbilang tinggi</p> |
| 3 | (Winarto & Purba, 2018) | <p>Gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi Kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja ($r = 0,28$, $p < 0,01$) dan <i>organizational citizenship behavior</i> ($r = 0,45$, $p < 0,01$). Dalam hal ini, kepuasan kerja berhubungan Kepemimpinan Transformasional dengan perilaku kewargaan organisasi ($r = 0,23$, $p < 0,01$). Selain itu, usia sebagai variabel kontrol berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja ($r = -0,13$, $p < 0,05$).</p> | <p>Temuan penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi (H1 diterima). Kedua, gaya kepemimpinan transformatif memiliki dampak Kepemimpinan Transformasional yang besar terhadap kepuasan kerja (H2 dapat diterima). Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh Kepemimpinan Transformasional dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (H3 diterima). Terakhir, kepuasan kerja memediasi dampak gaya kepemimpinan transformatif pada perilaku sipil organisasi.</p> |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|---|---|--|--|
| 4 | (Fendy & 'Roy, 2016) | <p>Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan CV. Cakra besi Indoprima dengan t-number 11.797 dan nilai signifikansi 0,00 yaitu kurang dari 0,05. Hal itu menunjukkan arti bahwa terdapat kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap karyawan pada CV. Cakra Besi Indoprima.</p> | <p>Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) memiliki persepsi yang tinggi, yang artinya OCB karyawan CV. Cakra Besi Indoprima termasuk tinggi. Persepsi tertinggi adalah indikator "karyawan tidak mengeluh terhadap kondisi atau situasi yang sulit" sehingga disimpulkan para karyawan dapat bekerja pada situasi yang sulit. Sedangkan untuk persepsi terendah terletak pada indikator "karyawan tidak membuang-buang waktu dalam bekerja". Indikator ini paling rendah dibandingkan yang lain, namun masih dalam kategori tertinggi.</p> |
| 5 | (Kevin Allan dan Magdalena Pranata, 2018) | <p>Tingginya nilai kepemimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap PCB karyawan Terdapat hubungan Kepemimpinan Transformasional dan signifikan antara kepemimpinan tranformasional dengan kepuasan kerja Pengaruh signifikan dapat dilihat dari pengaruh sebesar 3,29 dan koefisien pengaruh sebesar 0,376 yang menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan tranformasional terhadap PCB melalui kepuasan kerja sebesar 0,25.</p> | <p>Kepemimpinan transformasional memiliki dampak Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Ketika nilai kepemimpinan transformasional tinggi, maka perilaku kewargaan organisasi akan meningkat. Perubahan kepemimpinan memiliki efek Kepemimpinan Transformasional yang jelas pada kepuasan kerja. Jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Kepuasan kerja memiliki pengaruh Kepemimpinan Transformasional signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>. Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel OCB.</p> |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|---|-----------------------------|--|---|
| 6 | (Arifiani et al., 2016) | <p>Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,09, Kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,03, dan OCB keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,37</p> <p>Jika efek kepemimpinan baik dan tinggi maka akan berdampak pada kepiasan kerja dibuktikan dalam signifikansi yang diperoleh sebesar $0,003 < 0,05$ dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,047 > 1,994$).</p> <p>Hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB menghasilkan hasil yang tidak signifikan dengan tingkat signifikansi $0,484 > 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,054 > 1,994$) pada taraf signifikansi 0,003. Variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.</p> | <p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dalam hal kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Peran dari kepuasan kerja yaitu penghubung antara kepemimpinan transformasional dan OCB.</p> |
| 7 | (Ida bagus & wardana, 2016) | <p>Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB, tidak dapat diterima (ditolak), hipotesis, H2:Kepemimpinan transformasional berpengaruh</p> | <p>Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil beberapa kesimpulan. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada OCB. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional manajer tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan perilaku OCB di kalangan karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepemimpinan</p> |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|---|----------------------|--|---|
| | | <p>Kepemimpinan Transformasional terhadap kepercayaan pada atasan, hipotesis H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh</p> <p>Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja dapat diterima, hipotesis, H4: memiliki arti bahwa 95,12% variasi pada variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap atasan dan kepuasan kerja dan 4,88 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.</p> | <p>Transformasional terhadap kepercayaan pada atasan. Semakin tinggi penerapan Transformational Leadership oleh atasan, maka semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap atasannya. Perubahan kepemimpinan berpengaruh</p> <p>Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi penerapan Transformational Leadership oleh atasan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.</p> |
| 8 | (Ahmad et al., 2020) | <p>Penelitian menunjukkan keadilan organisasi dan OCB berhubungan Kepemimpinan Transformasional dan signifikan terhadap CSR perusahaan. Penelitian menunjukkan korelasi antara CSR dan keadilan organisasi ($r= 0,54, p< 0,01$) dan OCB ($r= 0,53, p< 0,01$). Sehingga korelasi CSR dengan keadilan organisasi dan OCB signifikan dan Kepemimpinan Transformasional. Persepsi CSR memiliki pengaruh</p> <p>Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap keadilan organisasi ($\beta= 0,39, p< 0,01$) dan OCB ($\beta= 0,21, p< 0,01$). Penelitian ini menggunakan mediator yaitu melalui OT. Jalur langsung antara CSR dan keadilan organisasi</p> | <p>CSR adalah tanggung jawab sosial perusahaan yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (OCB). CSR tidak secara langsung mempengaruhi sikap kerja profesional, tetapi pertama-tama adalah kepercayaan (komitmen terhadap organisasi). CSR juga meningkatkan kepercayaan akademisi, yang mengarah ke OC yang lebih tinggi dan OCB yang lebih besar. Hal ini karena CSR melibatkan keterlibatan karyawan, yang meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan kepada organisasi. (Ahmad et al., 2020) juga menyatakan bahwa OT saja tidak cukup untuk mempengaruhi CSR, sehingga penelitian masa depan tentang CSR berbasis mikro diharapkan.</p> |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|---|-----------------------|---|---|
| | | signifikan. Sedangkan, untuk jalur tidak langsung dengan keberadaan OT sebagai mediator juga signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa OT memediasi sebagian hubungan CSR dan keadilan organisasi. Jalur langsung antara CSR dan OCB signifikan, namun jalur tidak langsung dengan keberadaan OT sebagai mediator dalam penelitian ini tidak, Sehingga OT tidak memediasi hubungan CSR dan OCB. | |
| 9 | (Fojt & Martin, 2017) | Penelitian ini menunjukkan terliat hubungan yang Kepemimpinan Transformasional antara KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL pada keadilan organisasi dan ekspresi diri ($\beta=0.27$, $p < 0.001$). Ekspresi diri berhubungan Kepemimpinan Transformasional dengan keadilan organisasi ($\beta=0.46$, $p < 0.001$) dan pengaruh yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi ($\beta=0.56$, $p < 0.001$). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dukungan parsial ekspresi diri dalam memediasi KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL dan keadilan organisasi. | Peneliti (Fojt & Martin, 2017) berhasil menunjukkan bahwa KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL yang baik dalam suatu organisasi meningkatkan keterlibatan organisasi. Karyawan biasanya mengerjakan apa yang diberikan kepada mereka dalam organisasi. Hubungan antara ekspresi diri dan keadilan organisasi ditunjukkan melalui penempatan bakat, kemampuan, kompetensi, dan kemandirian. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ekspresi diri memediasi secara parsial hubungan antara KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL dan keadilan organisasi. |

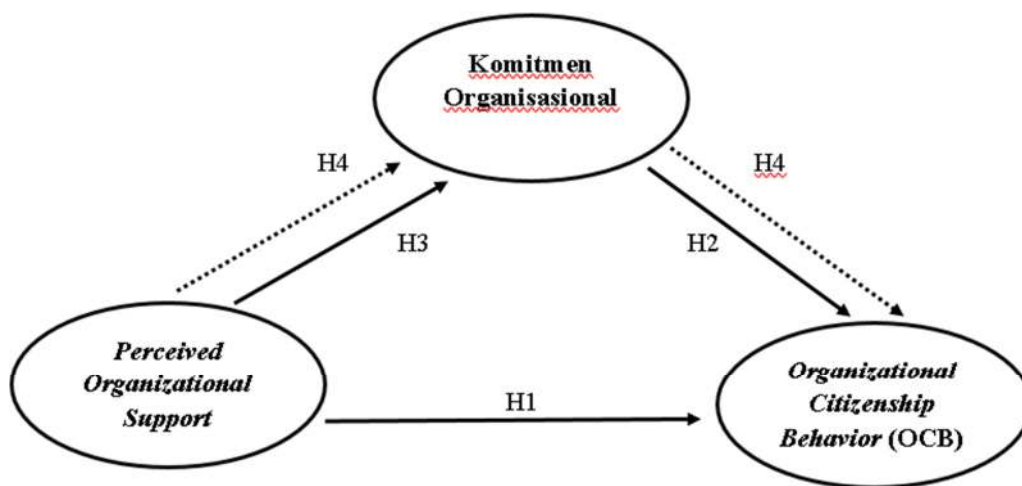
Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 2.1

| | | | |
|----|------------------------------|--|--|
| 10 | (Han et al., 2019) | <p>Penelitian menunjukkan bahwa KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL berpengaruh signifikan terhadap OCB ($r = 0.43$, $p < 0.01$), dan OCB berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional dengan prestasi kerja ($r = 0,52$, $p < 0,01$). Sementara itu, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB ($r = 0.42$, $p < 0.01$). OCB memediasi hubungan KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL dan prestasi kerja ($\beta = 0.39$, $p < 0.01$) dan karakteristik pekerjaan memediasi hubungan antara KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL dan OCB ($\beta = 0.13$, $p < 0.01$)</p> | <p>Peneliti (Han et al., 2019) berhasil menunjukkan bahwa Dukungan organisasi dapat berdampak Kepemimpinan Transformasional pada OCB, dan semakin tinggi dukungan organisasi yang diberi, maka akan semakin tinggi pula perilaku terhadap OCB dalam suatu organisasi. Kinerja kerja meningkat karena lebih dari yang diharapkan. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi OCB, dan hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja mempengaruhi OCB.</p> |
| 11 | (D, K. D. C., & Riana /2019) | <p>Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan pada OCB dengan tingkat signifikansi 0,000. Keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB tingkat signifikansi 0,001. Kepuasan kerja secara signifikan bagi OCB dan tingkat signifikansi 0,018.</p> | <p>Peneliti berhasil menunjukkan bahwa Pada Sekretariat DPRD Provinsi Bandung motivasi kerja, keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh Kepemimpinan Transformasional besar kepada OCB. OCB Sekretariat DPRD Provinsi Bandung semakin tinggi dengan semakin tingginya motivasi kerja, keadilan organisasi dan kepuasan kerja.</p> |

2.3. Model Penelitian

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir



Keterangan:

.....→ : Pengaruh tidak langsung

————→ : Pengaruh langsung

2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Ismi Atun (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi dan mempengaruhi anggota suatu organisasi untuk mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi diri. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dengan kemampuan beserta pengaruh untuk membentuk OCB di kalangan karyawan Maharani & Handayani (2020).

Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan melalui ide-ide pemimpin dan sikap keteladanan (Tjahjono et al., 2018).(Fanani et al., 2020) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan efektif yang memodifikasi ide-ide perubahan yang jelas terkait dengan visi dan misi organisasi di masa depan untuk mengarah pada perubahan yang lebih produktif. (Tarore et al., 2020) studi mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan keterampilan di tempat kerja.

Menurut Nurjanah et al. (2020) telah menunjukkan dalam penelitian mereka bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi akan memberi pengaruh terhadap pegawainya untuk bekerja melampaui kriteria yang diharapkan oleh organisasi. penelitian yang dilaksanakan oleh Sebuah studi oleh Hadi et al. (2020) menunjukkan dampak Kepemimpinan Transformasional antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Penelitian (Santi Ketut & Rahyuda, 2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh Kepemimpinan Transformasional signifikan terhadap OCB.

H₁ : Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat pula perilaku OCB karyawan.

2.4.2 Pengaruh Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Keadilan organisasi merupakan konsep yang seimbang untuk diterapkan oleh organisasi dalam berhubungan dengan karyawan untuk meningkatkan keterikatan karyawan Sutrisna dan Rahyuda (2014). Menurut Kristanto (2015), keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap kewajaran keputusan yang dibuat oleh atasan. Adanya perlakuan yang adil terhadap setiap karyawan oleh suatu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang baik dan membuat karyawan betah bekerja di organisasi tersebut. Ketika karyawan dalam suatu organisasi merasa bahwa manajer mereka memperlakukan mereka secara adil, kolaborasi antara manajer dan karyawan menjadi lebih mudah, dan karyawan mendukung keputusan manajer.

Menurut Robbins dan Judge (2015), keadilan organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan berdiri dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan berusaha untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Roohi dan Feizi (2013) menemukan bahwa aspek keadilan organisasi dan keadilan organisasi secara signifikan berhubungan Kepemimpinan Transformasional dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Sebuah studi oleh Nwibere (2014) menemukan hasil serupa, menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan memiliki dampak Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan mereka, perilaku di luar peran mereka meningkat. Dalam penelitiannya, Ibrahim dan Perez (2014) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh Kepemimpinan

Transformasional yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Ketika karyawan mempertanyakan ketidakberpihakan suatu organisasi, mereka cenderung kehilangan minat pada organisasi dan kehilangan motivasi untuk mengejar tujuannya.

Menurut Dekordie et al. (2013) menemukan dalam penelitiannya bahwa ekuitas organisasi berpengaruh Kepemimpinan Transformasional dan signifikan terhadap keterlibatan organisasi. Kurangnya ekuitas organisasi menyebabkan keterlibatan organisasi yang rendah. Pengamatan ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Demirel dan Yucel (2013) yang menemukan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berkorelasi Kepemimpinan Transformasional dengan komitmen afektif. (Demirel & Yucel, 2013) bahkan menemukan korelasi yang kuat antara keadilan organisasi dan keadilan organisasi. Karyawan akan merasa dapat diperlakukan secara adil oleh organisasi, dan karyawan merasakan keadilan dan yakin akan kemampuan mereka untuk menghasilkan keterlibatan organisasi yang lebih besar.

H₂ : Semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat pula perilaku OCB karyawan.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan organisasi adalah hal yang terpenting dalam suatu organisasi karena mampu berdampak pada meningkatnya efektivitas organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi persepsi keadilan organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat

meningkatkan kepercayaan pada atasan, yang pada akhirnya untuk meningkatkan persepsi keadilan organisasi. Didalam kapasitas individu ataupun sebagai agen organisasinya, pemimpin merupakan sumber keadilan dalam Organisasi (Nielsen et al., 2018).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi tentang keadilan organisasi. Persepsi keadilan organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap atasan. Pada saat karyawan mempercayai manajer, karyawan menilai organisasi sebagai organisasi yang adil. B. C. Holtz dan B. Hu (2018). Selain itu, persepsi keadilan organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Ketika seorang pemimpin transformasional secara langsung menginspirasi dan membangkitkan semangat antusiasme saat mengomunikasikan visi organisasinya, maka bawahan menilai keadilan organisasi. Dikarenakan hubungan karyawan didasarkan pada interaksi sosial, perilaku kerja ini tentunya akan dibentuk oleh pengakuan perlakuan yang adil oleh manajemen dan karyawan dan prevalensi keadilan organisasi (A. Engelbrecht & O. M. Samuel, 2019).

H₃ : Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat pula perilaku keadilan organisasi karyawan.

2.4.4 Pengaruh mediasi Keadilan Organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB

Komitmen afektif menjadi perantara antara kepemimpinan transformasional & perilaku kewargaan organisasi Selain peran mediasi keadilan organisasi antara kepemimpinan transformasional dan OCB, terdapat bukti

teoretis & realitas yang mendukung kiprah mediasi komitmen afektif antara kepemimpinan transformasional dan OCB juga. Mengambil menurut studi sebelumnya, Wang et al. (2011) mengemukakan bahwa "kepemimpinan transformasional bisa menaikkan kinerja taraf individu melalui efeknya dalam motivasi dan perilaku pengikut". Lantaran prosedur afektif & identifikasi relevan pada mengungkapkan interaksi antara kepemimpinan transformasional & OCB Ng (2017), dapat menyimpulkan menurut proKepemimpinan Transformasional bahwa komitmen afektif sanggup sebagai perantara kepemimpinan transformatif - interaksi OCB, setidaknya untuk dua alasan. Pertama, prosedur afektif memperlihatkan bahwa pemimpin yang efektif menyebabkan dampak Kepemimpinan Transformasional misalnya komitmen afektif dalam karyawan, yang, dalam gilirannya, secara Kepemimpinan Transformasional mensugesti OCB karyawan Kedua, prosedur identifikasi menyiratkan bahwa karyawan yang mengidentifikasi menggunakan nilai-nilai pemimpin & organisasi mereka terlibat pada OCB buat memberi manfaat bagi pemimpin atau organisasi mereka. Identifikasi & konstruksi komitmen afektif mempunyai satu elemen umum - identifikasi menggunakan nilai-nilai objek (Wang et al., 2011). (Taman et al., 2013) menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB tidak langsung, tetapi sepenuhnya dimediasi oleh kepemilikan psikologis, konsep yang terkait erat dengan komitmen afektif.

H₄ : keadilan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian

Penelitian Penelitian ini dimulai dengan persiapan hingga penyusunan laporan penelitian mulai bulan November 2022 sampai selesai. Wilayah penelitian ini adalah perawat RSUD Kardinah Kota Tegal.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dengan penelitian kuantitatif. Penelitian asosiasi adalah studi dengan mengaitkan dua atau lebih variabel. Agung et al.(2017). Penelitian asosiasi bertujuan untuk mengidentifikasi interaksi antara kepemimpinan transformatif dan keadilan organisasional pada perilaku kewargaan organisasi. Pendekatan kuantitatif adalah teknik analisis data dalam bentuk numerik dengan menggunakan pengolahan data dengan metode statistik Dianna (2020). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Metode survei adalah pengumpulan data dengan menggunakan sampel dari populasi dengan cara menyebarkan kuesioner (Mukhsin et al, 2017). Dalam penelitian ini, informasi yang dikumpulkan berasal dari responden perawat se-RSUD Kardinah Tegal. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keadilan organisasi sebagai mediasi.

3.3. Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi merupakan semua bagian yang memiliki karakteristik yang sama dan menarik sehingga menjadi fokus pertimbangan seorang peneliti (Christy et al., 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah perawat RSUD Kardinah Tegal yang berjumlah 944 orang (http://bppsdmk.kemkes.go.id/info_sdmk/).

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Bentuk pengambilannya disebabkan karena tidak mungkin survei yang meneliti semua anggota populasi secara keseluruhan. Pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara non-probability sampling.

Penelitian ini menggunakan *Purposive sampling*. Metode *Purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti Ferdinand (2014). Kemudian dari populasi tersebut diambil sampel beberapa perawat RSUD Kardinah Tegal. Penentuan *Purposive Sampling* dalam penelitian ini, menurut (Ferdinand, 2014) sebuah penelitian yang penelitiannya lebih dari 30 responden serta kurang dari 500 sudah memadai dan dianggap valid. Maka dari itu, penelitian ini sampelnya sebanyak 100 perawat RSUD Kardinah Tegal.

Penentuan *Purposive sampling* dalam penelitian ini berdasarkan rumus Lemeshow (Sugiyono, 2017) dengan perhitungan sebagai berikut

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel Minimal

Z = Derajat Kemaknaan

p = Proporsi

D = Tingkat presisi/deviasi

Dengan persen kepercayaan yang diinginkan 95%; $Z = 1,96$; $p = 0,5$; $d = 0,1$
(Sugiyono, 2017)

Maka diperoleh besar sampel minimal:

$$\begin{aligned} n &= \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2} \\ &= \frac{1,96^2 \times 0,5 (1-0,5)}{0,1^2} \\ &= 96,04 \text{ orang} \end{aligned}$$

Jadi, jumlah sampel minimal adalah 96 responden, namun dalam penelitian ini akan mengambil sampel 100 responden untuk mengantisipasi kesalahan data

3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik non probability sampling jenis purposive sampling. Dimana non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan memilih sampel tertentu karena tidak semua populasi mempunyai kesempatan yang sama (Ferdinand, 2014). Sedangkan purposive sampling digunakan dalam penelitian ini karena peneliti memilih responden dengan kriteria:

1. Perawat RSUD Kardinah Tegal

2. Telah menjadi perawat selama minimal 2 tahun

3.4. Jenis data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu Perawat se-RSUD Kardinah Tegal. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari studi 45 kepustakaan yang memberikan masukan terkait teori dan jumlah-jumlah manajemen sumber daya manusia yang penulis peroleh melalui website.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang menanyakan beberapa pertanyaan kepada responden, dengan alternatif jawaban yang telah disediakan oleh peneliti Sari dan Dewi (2017). Skala kuesioner menggunakan skala likert.

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur opini tentang suatu peristiwa. Skala likert memiliki dua bentuk pertanyaan yaitu pertanyaan positif dan pertanyaan negatif. Pertanyaan positif diberi nilai 5,4,3,2,dan 1 sedangkan pertanyaan negatif diberi nilai 1,2,3,4,dan 5 (Pranatawijaya et al, 2019). Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Skala Likert Skah Keterangan Pernyataan Kepemimpinan Transformasional

| Skala | Keterangan | Pernyataan Positif |
|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Sangat Setuju | 5 |
| 2 | Setuju | 4 |
| 3 | Netral | 3 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 |

3.6. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan variabel yang berhubungan dengan karakteristik individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati. Variabel dapat diukur berdasarkan skala. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi Variabel Terikat (Dapandant Variable) terhadap *organizational citizenship behavior*.

1. Variabel terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Meyanti, 2019). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*.

2. Variabel Bebas (Indepandant Variable)

Variabel bebas atau *indapendent variable* merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat (Meyanti, 2019). Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu berupa kepemimpinan transformasional.

3. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi merupakan variabel yang terpisah dari variabel independen, dan nilainya juga memiliki pengaruh yang besar terhadap nilai variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi (Hastuti dan Wibowo, 2020).

3.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan jenis indikator dari variabel dependen. Definisi operasional variabel juga bertujuan untuk menentukan skala masing-masing variabel sehingga dapat

dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat dengan definisi operasional variabel yang tepat dalam penelitian ini.

Tabel 3. 2 Definisi Operasional variabel

| Jenis Variabel | Definisi Variabel | Variabel Indikator |
|-------------------------------|--|--|
| Kepemimpinan Transformasional | Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat melebihi harapan dan memotivasi pengikut untuk bertindak di luar kepentingan terbaik bagi mereka (Robbins dan Judge, 2015). | <p>Idealisasi Pengaruh (Idealized Influence) (Pemimpin menunjukkan kepada anggota pentingnya kekuatan intelektual, ide orisinal, dan kemampuan dan untuk menunjukkan pentingnya kontribusi baik secara individu maupun secara bersama)</p> <p><i>Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)</i> (Dengan motivasi inspirasional ini, pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi anggota untuk memiliki visi yang menarik).</p> <p><i>Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)</i> (Perilaku yang mendorong semua perbedaan, mencari solusi yang tepat ketika masalah muncul, dan dapat diterima oleh anggota).</p> <p><i>Konsiderasi Individual (Individualied Consideration)</i> Konsiderasi individu termasuk pendidikan anggota, dukungan anggota dan dorongan. termasuk pelatihan anggota, dukungan anggota dan dorongan.</p> |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 3.2

| | | |
|--|---|--|
| Keadilan Organisasi | Keadilan organisasi merupakan konsep yang seimbang untuk diterapkan oleh organisasi ketika berhadapan dengan karyawan dengan tujuan meningkatkan keterikatan karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). | <p><i>Keadilan distributif</i> (keadilan organisasi berkaitan dengan alokasi sumber daya serta peluang bagi perusahaan dan karyawan).</p> <p><i>Keadilan Prosedural</i> (Kebijakan Perusahaan mengenai prosedur yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan)</p> <p><i>Keadilan informasi</i> (Keadilan informasi keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi yang menerima akuntabilitas yang jujur untuk semua keputusan yang dibuat organisasi dalam harmoni).</p> <p><i>Keadilan interpersonal</i> (digambarkan sebagai keinginan dalam membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang Kepemimpinan Transformasional dan langgeng).</p> |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) adalah perilaku terbuka dan sukarela oleh karyawan yang menguntungkan organisasi daripada menjadi bagian dari tanggung jawab karyawan (Supriyanto, 2020) | <p><i>Altruism</i> (Altruisme (kesediaan untuk membantu rekan kerja dalam organisasi dengan tugas dan masalahnya)</p> <p><i>Conscientiousness</i> (Disiplin dan selalu melebihi harapan).</p> <p><i>Sportsmanship</i> (mendukung pedoman dan mentolerir ketidaknyamanan organisasi).</p> <p><i>Courtesy</i> (Hubungan yang baik dengan rekan kerja).</p> <p><i>Civic virtue</i> (Partisipasi karyawan sebagai tanggung jawab).</p> |

3.8. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu langkah yang dilakukan dalam penelitian. Analisis data dilakukan setelah kegiatan pengumpulan data. Data dianalisis dengan berbagai cara agar penelitian dapat memberikan hasil yang akurat dan valid. Analisis data dilakukan dan ditunjukkan dalam bentuk statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif dengan menyajikan data empiris yang menggambarkan hubungan antar responden terhadap variabel-variabel yang diuji dalam suatu survei. Statistik inferensial adalah tentang menarik kesimpulan tentang hipotesis penelitian (Ferdinand, 2014). Analisis data untuk penelitian ini menggunakan program IBM SPSS Statistics 23..

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda, uji-T, analisis jalur, dan uji Sobel. Analisis regresi berganda untuk menentukan persamaan substruktur model, uji-T untuk pengujian hipotesis, analisis jalur, dan uji sobel karena adanya mediasi dalam model penelitian sehingga untuk melihat pengaruh langsung ataupun tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

3.8.1. Uji Instrumen Penelitian

Penelitian yang mengukur variabel pada kuesioner diperlukan menguji kualitas data yang diperoleh. Kualitas data yang diperoleh dapat diperiksa keakuratannya dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah tes yang digunakan untuk mengukur apakah survei yang telah di sebarakan balid atau tidaknya. Semakin tinggi efektivitasnya,

semakin besar kemungkinan survei akan mencapai tujuannya atau menunjukkan apa yang diukurnya. Pemeriksaan validitas dilakukan dengan menggunakan pertanyaan individu dari kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan analisis korelasi untuk melihat apakah variabel valid. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka survei dikatakan valid, tetapi jika $r_{hitung} < r_{tabel}$. Tabel membatalkan survei (Jaya, 2018).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan bahwa pengukuran yang dilakukan bebas dari kesalahan dan selalu memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* variabel lebih besar dari 0.70 dapat disimpulkan instrumen kuisoner tersebut reliabel (Astuti, 2019).

3.8.2. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Astuti (2019), statistik deskriptif adalah perlakuan data yang digunakan untuk menggambarkan data. Statistik deskriptif meliputi minimum, maksimum, mean (mean), dan standar deviasi.

3.8.3. Uji Asumsi Klasik

Rata-rata tes penerimaan tradisional mendekati atau sama dengan 0. Hasil ini diperoleh dari statistik residual. Jika sama dengan atau mendekati 0, maka terpenuhi. Jenis-Jenis Uji Asumsi Klasik (Astuti, 2019).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengukur nilai residual yang telah distandarisasi terhadap modelling regresi telah terdistribusi normal atau tidak. Jika membentuk kurva berbentuk lonceng, maka nilai residual dari data tersebut berdistribusi normal. Residu biasa mengasumsikan bahwa residu dalam model adalah variabel acak, rata-rata nol. Model regresi yang baik bila residualnya berdistribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika p-value lebih besar dari 0,05, data terdistribusi normal. Pada 0,05, data tidak berdistribusi normal (Christy et al., 2018).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi antara variabel bebas dalam model regresi linier berganda. Uji multikolinearitas yang mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas berdasarkan toleransi dan VIF (Variance Inflation Factor). Toleransi yang lebih rendah sesuai dengan nilai VIF yang lebih tinggi. Dengan toleransi 0,1 dan VIF 10, model tersebut non-multikolinear. Sebaliknya, dengan toleransi 0,1 dan VIF 10, model tersebut multikolinear (Christy et al., 2018).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah tes yang digunakan untuk menentukan apakah ada variansi yang tidak sama. Jika variansi dari residual tetap sama dari pengamatan ke pengamatan, maka disebut homoskedastisitas, akan tetapi jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah

homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dikonfirmasi dengan menggunakan nilai signifikansi. Untuk nilai signifikansi $> 0,05$ tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas, tetapi untuk nilai signifikansi $< 0,05$, 0,05 maka gejala heteroskedastisitas (Astuti, 2019).

3.8.4. Uji ketepatan Model

Uji ketepatan model digunakan untuk mengukur ketetapan fungsi regresi sampel pada saat mengukur nilai aktual. Uji akurasi model digunakan untuk mengukur konsistensi fungsi regresi sampel dalam mengukur nilai aktual. Secara statistik, uji akurasi model dapat dilakukan dengan mengukur koefisien determinasi (Adjusted R^2) dan Uji Statistik F (Ferdinand, 2014).

1. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)

Uji koefisien determinasi adalah uji yang digunakan untuk uji yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Koefisien uji ini menunjukkan seberapa baik persentase variabilitas variabel independen yang digunakan menjelaskan variabilitas variabel dependen. Koefisien determinasi R^2 memiliki nilai antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi R^2 kecil menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas, akan tetapi jika nilai koefisien determinasi R^2 mendekati 1, maka variabel independen yang digunakan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Jaya, 2018). Nilai untuk koefisien determinasi R^2 diterima jika nilai F hitung jauh di atas 4 (Duli, 2019).

2. Uji Statistik F

Uji-F adalah uji yang dirancang untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Distribusi F-score hanya berarah Kepemimpinan Transformasional, jika F-score hitung lebih besar dari 4, maka model yang diuji dengan variabel terpilih layak (Duli, 2019). Uji-F dilakukan pada taraf signifikansi 5%.

Jika nilai F hitung $>$ F tabel maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dan dependen secara simultan, tetapi jika F hitung $<$ F tabel maka tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan. Jika tingkat probabilitas (sig t) $>$ 0.05 maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan, namun jika tingkat probabilitas (sig t) $<$ 0.05 maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan (Astuti, 2019).

3.8.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Lintong et al. (2018) analisis regresi linear berganda adalah regresi dengan satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Metode analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

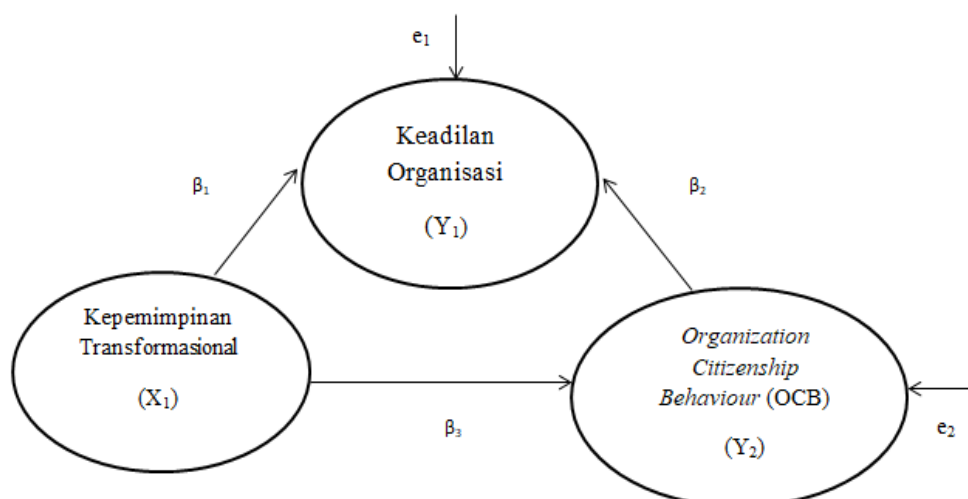
3.8.6. Uji Hipotesis (Uji Statistik T)

Uji T adalah pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen. Uji-T dapat ditentukan dengan membandingkan t-tabel dan t-hitung. Ketika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $\text{sig} < 0,05$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima, sehingga variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Astuti, 2019).

3.8.7. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui ada tidaknya efek mediasi. Analisis ini dilakukan dengan melihat mempertimbangkan perbandingan koefisien jalur, dimana koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang di uji hipotesisnya (Ferdinand, 2014).

Gambar 3. 1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Keterangan:

X1 = Variabel independen kepemimpinan transformasional

Y1 = Variabel mediasi keadilan organisasi

Y2 = Variabel dependen *organizational citizenship behavior*

β_1 = Koefisien regresi pengaruh X1 terhadap Y1

β_2 = Koefisien regresi pengaruh X1 terhadap Y2

β_3 = Koefisien regresi pengaruh Y1 terhadap Y2

e1 = Jumlah varian keadilan organisasi yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional

e2 = Jumlah varian *organizational citizenship behavior* yang tidak dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional

Perhitungan koefisien jalur menggunakan persamaan struktural yang terdiri dari:

Persamaan Sub-struktural 1

Y1=

$\alpha + \beta_1 X_1 + e_1 \dots \dots \dots$

.(1)

Persamaan Sub-struktural 2

Y2=

$\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots$

.(2)

Y2 = *Organizationaizational Citizenship Behavior (OCB)*

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi pengaruh X1 terhadap Y1

β_2 = Koefisien regresi pengaruh X1 terhadap Y2

X1 = Kepemimpinan Transformasional

Y1 = Keadilan Organisasi

E = Kesalahan regresi

3.8.8. Uji Variabel Mediasi (*Sobel Test*)

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi. Pengujian hipotesis variabel mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan uji Sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan menguji pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (Z). Pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur dari masing-masing hubungan. Koefisien konstanta a dan b ditulis Sa dan Sb, besarnya standard error tidak langsung adalah Sab (efek tidak langsung). Uji Sobel dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut (Ghozali, 2018):

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

Keterangan:

ab = Hasil kali koefisien jalur X1 terhadap koefisien jalur Y1 (a) dengan koefisien jalur Y1 terhadap Y2 (b)

a = Koefisien jalur X1 terhadap Y1

b = Koefisien jalur Y1 terhadap Y2

SE_a = *Standard error of estimation* koefisien a

SE_b = *Standard error of estimation* koefisien b

Untuk mengetahui pengaruh mediasi maka dapat dilihat berdasarkan nilai Z nya dimana apabila nilai $Z < 1,96$ artinya bahwa Variabel gagal memediasi hubungan antara pengaruh variabel independen terhadap dependen. Sebaliknya jika $Z > 1,96$ berarti variabel tersebut mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Objek penelitian difokuskan pada Perawat se-RSUD Kardinah Kota Tegal yang sudah bekerja minimal 2 tahun. Penelitian ini dilakukan secara online dengan metode menyebarkan kuesioner melalui google formulir kepada 100 sampel Perawat se-RSUD Kardinah yang bersedia sebagai responden penelitian. Objek pada penelitian ini memiliki karakteristik responden berdasarkan lama kerja, pendidikan mulai dari SMA/Sederajat hingga Sarjana, Divisi/Jabatan, serta pendapatan mulai dari < Rp.1.000.000 hingga > Rp. 5.000.000.

Total berita umum yang disebar menggunakan kuesioner yang dibagikan secara online sebesar 115 responden. Kemudian data valid yang digunakan pada penelitian ini adalah 100 responden yang kemudian akan diolah menggunakan software IBM SPSS Statistics 23, karena dari 115 responden terdapat responden yang tidak memenuhi kriteria sebagai responden dalam penelitian ini.

4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis deskriptif mengacu pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, divisi/jabatan, tempat bekerja, lama bekerja, pendapatan, dan pendidikan. Karakteristik responden ditentukan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan. Gambaran karakteristik responden adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Banyaknya | Persentase |
|--------|---------------|-----------|------------|
| 1 | Laki-Laki | 28 | 28% |
| 2 | Perempuan | 72 | 72% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa dari 100 jumlah responden, 28 orang berjenis kelamin laki-laki dengan presentase sebesar 28%. Sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 72 orang dengan presentase sebesar 72%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah Perawat se-RSUD Kardinah Kota Tegal yang menjadi responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan dengan frekuensi lebih besar daripada laki-laki yaitu $72 > 28$.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Jabatan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan divisi/jabatan

disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Jabatan

| No | Divisi/Jabatan | Banyaknya | Persentase |
|--------|-------------------|-----------|------------|
| 1 | Perawat Blud | 27 | 27% |
| 2 | Perawat Pelaksana | 35 | 35% |
| 3 | Perawat Madya | 11 | 11% |
| 4 | Perawat Ahli Muda | 10 | 10% |
| 5 | Manajer | 3 | 3% |
| 6 | Kepala Ruang | 14 | 14% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.2 diatas bisa diketahui bahwa responden yang memiliki frekuensi terbanyak merupakan responden menggunakan divisi/jabatan menjadi Perawat Pelaksana yaitu sebesar 35 responden. Sedangkan responden menggunakan frekuensi paling rendah merupakan responden menggunakan divisi/jabatan menjadi Manajer yaitu sebesar 3 responden.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan tempat bekerja ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Bekerja

| No | Tempat Bekerja | Banyaknya | Presentase |
|--------|---------------------|-----------|------------|
| 1 | Lavender Bawah | 17 | 17% |
| 2 | Lavender Atas | 3 | 3% |
| 3 | Edelweis Atas | 8 | 8% |
| 4 | Edelweis Bawah | 9 | 9% |
| 5 | Poliklinik Dewadaru | 11 | 11% |
| 6 | ICU | 8 | 8% |
| 7 | IGD | 7 | 7% |
| 8 | Rosella | 4 | 4% |
| 9 | Dahlia | 8 | 8% |
| 10 | Wijaya Kusuma Bawah | 7 | 7% |
| 11 | Wijaya Kusuma Atas | 6 | 6% |
| 12 | Cendana 3 | 6 | 6% |
| 13 | Cendana 2 | 6 | 6% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki frekuensi paling banyak adalah responden yang bekerja di Lavender Bawah yaitu sebanyak 17 responden. Sedangkan responden dengan frekuensi paling rendah yaitu responden yang bekerja di Wijaya Kusuma Atas, Cendana 2 ,Cendana 3 yaitu sebanyak 6 responden.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| No | Lama Bekerja | Banyaknya | Persentase |
|--------|--------------|-----------|------------|
| 1 | 2-5 Tahun | 14 | 14% |
| 2 | 6-10 Tahun | 37 | 37% |
| 3 | 11-15 Tahun | 14 | 14% |
| 4 | 16-20 Tahun | 18 | 18% |
| 5 | 21-25 Tahun | 10 | 10% |
| 6 | 26-30 Tahun | 7 | 7% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden yang paling sering bekerja adalah mereka yang berusia 6-10 tahun yaitu sebanyak 37 responden. Sebaliknya, responden paling sedikit adalah mereka yang berusia antara 26 dan 30 tahun, yaitu sebanyak 7 responden.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendapatan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

| No | Pendapatan | Banyaknya | Persentase |
|--------|---|-----------|------------|
| 1 | < Rp. 1.000.000 (kurang dari Rp. 1.000.000) | 0 | 0% |
| 2 | Rp. 1.000.000- Rp. 5.000.000 | 88 | 88% |
| 3 | > Rp. 5.000.000 (lebih dari Rp. 5.000.000) | 12 | 12% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai frekuensi paling banyak adalah responden dengan pendapatan

antara Rp. 1.000.000- Rp. 5.000.000 yaitu sebanyak 88 responden. Sedangkan responden dengan frekuensi paling rendah adalah responden dengan pendapatan antara < Rp. 1.000.000 (kurang dari Rp. 1.000.000) yaitu tidak ada.

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

| No | Pendidikan | Banyaknya | Persentase |
|--------|-------------|-----------|------------|
| 1 | SMA//SMK/MA | 0 | 0% |
| 2 | Diploma | 46 | 46% |
| 3 | S1 | 52 | 52% |
| 4 | S1/S3 | 2 | 2% |
| Jumlah | | 100 | 100% |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.6 di atas terlihat bahwa responden yang paling banyak yaitu mereka yang berpendidikan S1 sebanyak 52 responden. Responden yang paling sedikit yaitu yang berpendidikan S2/S3 sebanyak 2 responden.

4.2.1. Analisis Deskriptif Responden

4.3. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan setelah data terkumpul dari responden. Analisis data berfungsi mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, berdasarkan variabel turunan responden, menyajikan data pada setiap variabel yang diteliti, dan membuat perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis (Sugiyono,

2017). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics 23.

4.3.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji untuk mengukur apakah kuesioner yang umum itu valid atau tidak. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi untuk mengetahui apakah variabel tersebut valid atau tidak. Uji validitas dilakukan dengan analisis korelasi untuk mengetahui valid atau tidaknya variabel tersebut. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$), naSmun apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid (Jaya, 2018).

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas

| Variabel | Pernyataan | Total Correlation r_{hitung} | r_{tabel} | Keterangan Validitas |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------|-------------|-------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | X1 | 0,641 | 0,1654 | Valid |
| | X2 | 0,750 | 0,1654 | Valid |
| | X3 | 0,750 | 0,1654 | Valid |
| | X4 | 0,732 | 0,1654 | Valid |
| | X5 | 0,787 | 0,1654 | Valid |
| | X6 | 0,641 | 0,1654 | Valid |
| | X7 | 0,754 | 0,1654 | Valid |
| Keadilan Organisasi | Z1 | 0,581 | 0,1654 | Valid |
| | Z2 | 0,695 | 0,1654 | Valid |
| | Z3 | 0,417 | 0,1654 | Valid |
| | Z4 | 0,689 | 0,1654 | Valid |
| | Z5 | 0,630 | 0,1654 | Valid |
| | Z6 | 0,633 | 0,1654 | Valid |
| | Z7 | 0,511 | 0,1654 | Valid |

Tabel berlanjut...

Lanjutan Tabel 4.7

| | | | | |
|-----|----|-------|--------|--------------|
| OCB | Y1 | 0,757 | 0,1654 | Valid |
| | Y2 | 0,692 | 0,1654 | Valid |
| | Y3 | 0,668 | 0,1654 | Valid |
| | Y4 | 0,782 | 0,1654 | Valid |
| | Y5 | 0,759 | 0,1654 | Valid |
| | Y6 | 0,751 | 0,1654 | Valid |
| | Y7 | 0,791 | 0,1654 | Valid |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel diatas variabel Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *organizational citizenship behavior* memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua indikator variabel dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid. Nilai r_{tabel} diperoleh dari nilai df ($df = N - 2$) dengan jumlah sampel ($N = 100$), sehingga diperoleh $r_{tabel} (\alpha = 0,05) = 0,1654$. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner dapat mengukur ketiga variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan uji yang menunjukkan bahwa pengukuran yang dilakukan terbebas dari kesalahan atau *error*, sehingga memberikan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* variabel lebih besar dari 0.70 dapat disimpulkan instrumen kuisoner tersebut reliabel (Astuti, 2019).

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai Cronbach Alpha | Nilai Standar Reliabel | Keterangan Reliabilitas |
|--|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,904 | 0,70 | Reliabel |
| Keadilan Organisasi | 0,839 | 0,70 | Reliabel |
| <i>Organizational citizenship behavior</i> | 0,862 | 0,70 | Reliabel |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.8 didapatkan *Cronbach Alpha* bagi variabel Kepemimpinan Transformasional adalah 0,904, Keadilan Organisasi adalah 0,839, dan *organizational citizenship behavior* adalah 0,862. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini secara keseluruhan dinyatakan reliabel dikarenakan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

4.3.2. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Astuti (2019) statistik deskriptif adalah suatu pengolahan data yang digunakan untuk menggambarkan data. Beberapa yang termasuk statistik deskriptif adalah nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|-----|---------|---------|---------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Kepemimpinan Transformasional | 100 | 15.00 | 35.00 | 29.4300 | 3.97023 |
| <i>Organizational citizenship behavior</i> | 100 | 21.00 | 35.00 | 29.7200 | 3.30619 |
| Keadilan Organisasi | 100 | 18.00 | 35.00 | 25.9500 | 3.92190 |
| Valid N (listwise) | 100 | | | | |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan Hasil Uji Deskriptif diatas, dapat digambarkan distribusi data yang didapat oleh peneliti adalah:

- a. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), dari data tersebut bisa di digambarkan bawa bahwa nilai minimum 15 sedangkan nilai maksimum sebesar 35, nilai rata -rata Kepemimpinan Transformasional sebesar

29.4300 dan Standar deviasi data Kepemimpinan Transformasional adalah 3.97023.

- b. Variabel *Organizational citizenship behavior* (Y), dari data tersebut dapat di deskripsikan bahwa nilai mimuim 21 scdangkan maksimum Sebesar 35 nilai rata -rata *Organizational citizenship behavior* sebesar 29.7200 dan standar deviasi data *Organizational citizenship behavior* adalah 3.30619.
- c. Variabel Keadilan Organisasi (Z), dari data tersebut dapat di deskripsikan bahwanilai minimum 18 sedangkan maximum sebesar 35, nilai rata-rata Keadilan Organisasi sebesar 25.9500 dan standar deviasi data Keadilan Organisasi sebesar 3.9219.

4.3.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Asumsi Klasik Persamaan I

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berbasis *Ordinary Least Square* (OLS). Uji asumsi klasik terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas (Lintong et al., 2018).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat penyebaran data terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terlepas dari apakah berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik apabila nilai residual terdistribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 23 melalui uji statistic

non- parametrik yang didasarkan pada *1 Sample K-S (Kolmogorov Smirnov)*. Jika *Monte Carlo Sig* > 0.05 maka data berdistribusi normal, namun jika *Monte Carlo Sig* < 0.05 maka data berdistribusi tidak normal (Christy et al., 2018).

Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas Persamaan I

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| N | | 100 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 3.41334586 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .081 |
| | Kepemimpinan | .067 |
| | Transformasionalitive | .067 |
| | Negative | -.081 |
| Test Statistic | | .081 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .106 ^c |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari tabel 4.10 diatas merupakan hasil uji normalitas variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap keadilan organisasi yang menunjukkan nilai monte carlo > 0,05 yang berarti bahwa data pada variabel tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk menguji korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi linier berganda. Uji multikolinearitas untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas menggunakan nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai toleransi yang rendah sesuai dengan nilai VIF yang tinggi. Jika nilai tolerance $\geq 0,1$ dan $VIF \leq 10$ maka model bebas dari multikolinearitas, sedangkan jika nilai tolerance

$\leq 0,1$ dan $VIF \geq 10$ maka model tersebut memiliki multikolinearitas (Christy et al., 2018).

Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I

| Model | Coefficients ^a | | | | | | Collinearity Statistics | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-----------|-------------------------|--|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Tolerance | VIF | |
| | B | Std. Error | Beta | | | | | |
| 1 (Constant) | 11.633 | 2.579 | | 4.511 | .000 | | | |
| Kepemimpinan Transformasional | .486 | .087 | .492 | 5.602 | .000 | 1.000 | 1.000 | |

a. Dependent Variable: Keadilan Organisasi
Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji multikolinearitas pada persamaan pertama diatas dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan transformasional memiliki nilai *tolerance* sebesar 1, 000 dan VIF sebesar 1,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *tolerance* $1,000 \geq 0,1$ dan nilai VIF $1,000 \leq 10$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi dan dapat dikatakan telah memenuhi syarat analisis regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan uji untuk mengetahui ada atau tidaknya pertidaksamaan varians. Jika variansi dari residual tetap sama dari pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut homoskedastisitas, namun jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik yaitu yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan nilai signifikansi, apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, namun jika nilai signifikan $< 0,05$ maka mengalami gejala heteroskedastisitas (Astuti, 2019).

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada persamaan pertama diatas dapat dilihat nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,328. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam model regresi persamaan pertama tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.375 | 1.457 | | .944 | .348 |
| | Kepemimpinan Transformasional | .048 | .049 | .099 | .984 | .328 |

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Transformasional
 Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada persamaan pertama diatas dapat dilihat nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,328. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam model regresi persamaan pertama tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

2. Uji Asumsi Klasik Persamaan II

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berbasis *Ordinary Least Square* (OLS). Uji asumsi klasik terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas (Lintong et al., 2018).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat penyebaran data pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan *organizational citizenship behavior* apakah berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik apabila nilai residual terdistribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 23 melalui uji statistic non- parametik yang didasarkan pada *1 Sample K-S (Kolmogorov Smirnov)*. Jika *Monte Carlo Sig* > 0.05 maka data berdistribusi normal, namun jika *Monte Carlo Sig* < 0.05 maka data berdistribusi tidak normal (Christy et al., 2018).

Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas Persamaan II

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| N | | 100 |
| Normal | Mean | .0000000 |
| Parameters ^{a,b} | Std. Deviation | 2.27694673 |
| Most Extreme | Absolute | .063 |
| Differences | Kepemimpinan Transformasionalitive | .061 |
| | Negative | -.063 |
| Test Statistic | | .063 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .200 ^{c,d} |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari tabel 4.13 diatas merupakan hasil uji normalitas variabel Kepemimpinan Transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang menunjukkan nilai monte carlo $> 0,05$ yang berarti bahwa data pada variabel tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang digunakan untuk menguji adanya korelasi yang tinggi antara variabel independen dalam model regresi linear berganda. Uji multikolinearitas untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas menggunakan *tolerance value* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Jika nilai *tolerance* ≥ 0.1 dan VIF ≤ 10 maka model bebas dari multikolinearitas, sebaliknya jika nilai *tolerance* ≤ 0.1 dan VIF ≥ 10 maka model tersebut terjadi multikolinearitas (Christy et al., 2018).

Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | 10.722 | 1.900 | | 5.643 | .000 | | |
| Kepemimpinan Transformasional | .261 | .067 | .313 | 3.894 | .000 | .757 | 1.320 |
| Keadilan Organisasi | .437 | .068 | .518 | 6.446 | .000 | .757 | 1.320 |

a. Dependent Variable: *Organizational citizenship behavior*

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji multikolinearitas pada persamaan kedua diatas dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan transformasional memiliki nilai tolerance sebesar 0,587 dan VIF sebesar 1,320. Variabel keadilan organisasi memiliki nilai tolerance sebesar 0,587 dan VIF sebesar 1,320. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tolerance $\geq 0,1$ dan nilai VIF ≤ 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi dan dapat dikatakan telah memenuhi syarat analisis regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians. Jika variansi dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan tetap maka homokedastisitas, namun jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, apabila nilai signifikan $> 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, namun jika nilai signifikan $< 0,05$ maka mengalami gejala heteroskedastisitas (Astuti, 2019).

Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 4.530 | 1.197 | | 3.784 | .000 |
| Kepemimpinan Transformasional | -.001 | .042 | -.003 | -.031 | .975 |
| Keadilan Organisasi | -.107 | .043 | -.281 | -2.513 | .014 |

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Transformasional & Keadilan Organisasi

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada persamaan kedua diatas dapat dilihat nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,975 dan variabel keadilan organisasi sebesar 0,014. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam model regresi persamaan kedua tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.3.4. Uji Ketepatan Model

1. Uji Ketepatan Model Persamaan I

Uji ketepatan model digunakan untuk mengukur ketetapan fungsi regresi sampel dalam mengukur nilai sebenarnya. Secara statistik akurasi model dapat diuji dengan mengukur nilai koefisien determinasi (adjusted R²) dan menggunakan uji F-statistik (Ferdinand, 2014).

a. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Uji koefisien determinasi adalah uji yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Koefisien uji ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi R² sekitar 0 dan 1.

Nilai koefisien determinasi R² kecil menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan untuk penjelasan variabel dependen sangat terbatas, namun jika nilai koefisien determinasi R² mendekati 1, maka variabel independen yang digunakan dapat memperoleh informasi yang diperlukan dalam memprediksi variabel dependen (Jaya, 2018). Nilai koefisien determinasi R² diterima jika nilai F hitung tinggi diatas 4 (Duli, 2019).

Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Persamaan I
Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .492 ^a | .243 | .235 | 3.43072 |

a. Predictors: (Constant), TOTAL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: TOTAL KEADILAN ORGANISASI

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari tabel 4.16 diatas, diketahui nilai *R-Square* sebesar 0,413. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional pada

keadilan organisasi sebesar 24.3% , sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

b. Uji Statistik F

Uji F adalah pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji-F dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai F hitung > F tabel maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dan dependen secara simultan, namun jika F hitung < F tabel maka tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan. Jika tingkat probabilitas (sig t) > 0.05 maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan, namun jika tingkat probabilitas (sig t) < 0.05 maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan (Astuti, 2019).

Tabel 4. 17 Hasil Uji F Persamaan I

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 Regression | 369.308 | 1 | 369.308 | 31.378 | .000 ^b |
| Residual | 1153.442 | 98 | 11.770 | | |
| Total | 1522.750 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: keadilan Organisasi

b. Predictors: (Constant), kepemimpinan transformasional

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji F pada persamaan pertama diatas diketahui Nilai Fhitung sebesar 31,378 dan taraf signifikansi sebesar 0,000. Untuk menghitung F_{tabel} harus menentukan terlebih dahulu df_1 dan df_2 dengan nilai signifikansi 0,05. Dimana df_1 adalah jumlah variabel independen yaitu 1, sedangkan df_2 adalah residual

model $(n-k-1)$, dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen.

Nilai F_{tabel} diperoleh 3,938 sehingga dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($31,378 > 3,09$) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh pada keadilan organisasi.

2. Uji Ketepatan Model Persamaan II

Uji ketepatan model digunakan untuk mengukur ketetapan fungsi regresi sampel pada saat mengukur nilai aktual. Secara statistik, uji ketepatan model dapat dilakukan melalui pengukuran nilai koefisien determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) dan Uji Statistik F (Ferdinand, 2014).

a. Uji Koefisien Determinasi ($\text{Adjusted } R^2$)

Uji koefisien determinasi merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Koefisien uji ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi R^2 kira-kira antara 0 dan 1.

Koefisien determinasi R^2 yang kecil menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan untuk menjelaskan variabel independen sangat terbatas, namun ketika koefisien determinasi R^2 mendekati 1, maka variabel independen yang digunakan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk

memprediksi variabel dependen (Jaya, 2018). Koefisien determinasi R^2 diterima jika nilai F hitung lebih besar dari 4 (Duli, 2019).

Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan II

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .725 ^a | .526 | .516 | 2.30030 |

- a. Predictors: (Constant), TOTAL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TOTAL KEADILAN ORGANISASI
- b. Dependent Variable: TOTAL OCB
- Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari tabel diatas, diketahui nilai *R-Square* sebesar 0,526. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 52,6%, sedangkan sisanya sebesar 47,4% dipengaruhi dengan faktor lain yang tidak disertakan pada jenis penelitian ini.

b. Uji Statistik F

Uji F merupakan pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel independen. Uji-F dilakukan dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai F hitung $>$ F tabel maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dan dependen secara simultan, namun jika F hitung $<$ F tabel maka tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan. Jika tingkat probabilitas (sig t) $>$ 0.05 maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan, namun jika tingkat probabilitas (sig t) $<$ 0.05 maka H_0

ditolak artinya ada pengaruh antara variabel independen dan dependen secara simultan (Astuti, 2019).

Tabel 4. 19 Hasil Uji F Persamaan II

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 Regression | 568.896 | 2 | 284.448 | 53.757 | .000 ^b |
| Residual | 513.264 | 97 | 5.291 | | |
| Total | 1082.160 | 99 | | | |

a. Dependent Variable: *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

b. Predictors: (Constant), keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Dari hasil uji F pada persamaan kedua diatas diketahui nilai F_{hitung} sebesar 53,757 dengan tingkat signifikansi yaitu 0,000. Untuk menghitung F_{tabel} harus mengetahui lebi awal mengenai df_1 dan df_2 dengan nilai signifikansi 0,05. Dimana df_1 merupakan jumlah variabel independen yaitu 1, sedangkan df_2 adalah nilai residual dari model ($n-k-1$), dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen.

Nilai F_{tabel} diperoleh 3, 09 sehingga dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($53,757 > 3,09$) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara simultan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

4.3.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Lintong et al., (2018) Analisis regresi linier berganda adalah regresi dengan satu variabel terikat dan dua atau lebih variabel bebas. Metode analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 4. 20 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi I
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 11.633 | 2.579 | | 4.511 | .000 |
| KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL | .486 | .087 | .492 | 5.602 | .000 |

a. Dependent Variable: KEADILAN ORGANISASI

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Persaman regresi berdasarkan hasil tabel diatas adalah:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + e_1$$

$$Y_1 = 11,633 + 0,486 X_1 + e_1$$

Dari hasil uji regresi linear persamaan I diatas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 11,633 artinya bahwa apabila nilai variabel independen kepemimpinan transformasional sama dengan 0 atau konstan maka nilai keadilan organisasi sebesar 11,633
2. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,486, artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional meningkat 1 angka maka akan meningkatkan keadilan organisasi sebesar 0,486.

Tabel 4. 21 Hasil Analisis Jalur persamaan Regresi II
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 10.722 | 1.900 | | 5.643 | .000 |
| KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL | .261 | .067 | .313 | 3.894 | .000 |
| KEADILAN ORGANISASI | .437 | .068 | .518 | 6.446 | .000 |

a. Dependent Variable: *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan tabel coefficients diatas, persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 10,722 + 0,261 X_1 + 0,437 Y_1 + e_2$$

Dari hasil uji regresi linear persamaan II diatas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 10,722 artinya bahwa apabila nilai variabel independen (kepemimpinan transformasional) dan variabel mediasi (keadilan organisasi) sama dengan 0 atau konstan maka nilai *organizational citizenship behavior* senilai 10,722
2. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,261, artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional meningkat 1 angka maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,261.

3. Koefisien regresi keadilan organisasi (Y1) sebesar 0,437, artinya apabila variabel keadilan organisasi meningkat 1 angka maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,437.

4.3.6. Uji Hipotesis (Uji Statistik T)

Uji T adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen. Uji T dapat dilihat dengan membandingkan t tabel dan t hitung. Jika t hitung > t tabel dan sig < 0.05, maka Ha diterima dan H0 ditolak sehingga variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, namun jika t hitung < t tabel dan sig > 0.05, maka Ha ditolak dan H0 diterima sehingga variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Astuti, 2019).

Tabel 4. 22 Hasil Uji T Persamaan I
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 11.633 | 2.579 | | 4.511 | .000 |
| kepemimpinan transformasional | .486 | .087 | .492 | 5.602 | .000 |

a. Dependent Variable: keadilan organisasi
Sumber: Data Primer, diolah 2023

Pada hasil uji T persamaan I diperoleh besar nilai t_{hitung} dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 5,602. Selanjutnya nilai t_{hitung} nya akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Nilai t_{tabel} diperoleh dari $df=(n-k-1)$, dimana n yaitu jumlah responden dan k yaitu jumlah variabel independen dengan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,985.

Membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , dimana nilai t_{hitung} variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 8,307 artinya bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,602 > 1,985$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ oleh karena itu H_3 diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, maka akan semakin tinggi pula keadilan organisasi dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional berpengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap keadilan organisasi.

Tabel 4. 23 Hasil Uji T Persamaan II
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 10.722 | 1.900 | | 5.643 | .000 |
| kepemimpinan transformasional | .261 | .067 | .313 | 3.894 | .000 |
| keadilan organisasi | .437 | .068 | .518 | 6.446 | .000 |

a. Dependent Variable: *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Sumber: Data Primer, diolah 2023

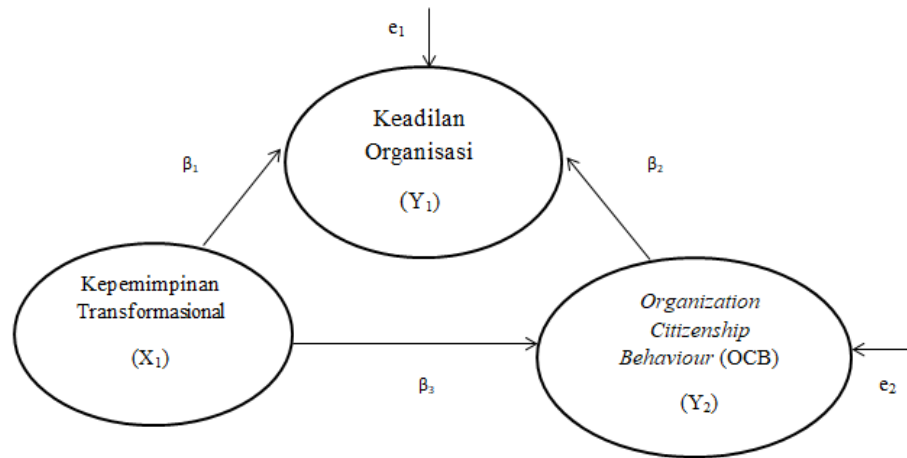
Dari hasil uji T persamaan II dapat diketahui nilai t-hitung dari masing-masing variabel. Selain itu, nilai thitung dibandingkan dengan nilai ttabel. Nilai tabel diberikan dengan rumus $df=(n-k-1)$, dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen dengan tingkat signifikansi 0,05. Untuk mendapatkan nilai tabel 1,985. Kemudian bandingkan thitung dengan ttabel, dimana thitung variabel pemimpin transformasi sebesar 3,894 yang berarti thitung $>$ ttabel ($3,894 > 1,985$) dan nilai signifikansinya $0,001 < 0,05$ maka H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi Perilaku *organizational citizenship*

behavior, dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Nilai t_{hitung} dari variabel keadilan organisasi sebesar 6,446. Berdasarkan nilai t_{hitung} tersebut dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,446 > 1,985$) serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ oleh karena itu H_2 diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*, dengan kata lain keadilan organisasi berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.7. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah ekspansi menurut analisis linear berganda. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh mediasi. Analisis ini dilakukan dengan melihat perbandingan koefisien jalur, koefisien jalur dihitung menggunakan menciptakan dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menerangkan interaksi yang pada uji hipotesisnya (Ferdinand, 2014).



Tabel 4. 24 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi I
Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 11.633 | 2.579 | | 4.511 | .000 |
| Kepemimpinan Transformasional | .486 | .087 | .492 | 5.602 | .000 |

a. Dependent Variable: Keadilan Organisasi

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Persamaan regresi berdasarkan hasil tabel diatas adalah:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + e_1$$

$$Y_1 = 11.633 + 0,486 X_1 + e_1$$

Nilai e_1 pada persamaan regresi I dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut $e_1 = \sqrt{1 - R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,243} = 0,870$. Nilai e_1 kemudian dimasukkan kedalam persamaan regresi I menjadi $Y_1 = 11,633 + 0,486 X_1 + 0,870$. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan

Transformasional meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan keadilan organisasi sebesar 0,486 dengan error 0,870.

Kemudian, hasil analisis jalur persamaan regresi II yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 4. 25 Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi II
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 10.722 | 1.900 | | 5.643 | .000 |
| | Kepemimpinan Transformasional | .261 | .067 | .313 | 3.894 | .000 |
| | Keadilan Organisasi | .437 | .068 | .518 | 6.446 | .000 |

a. Dependent Variable: *organizational citizenship behavior*

Sumber: Data Primer, diolah 2023

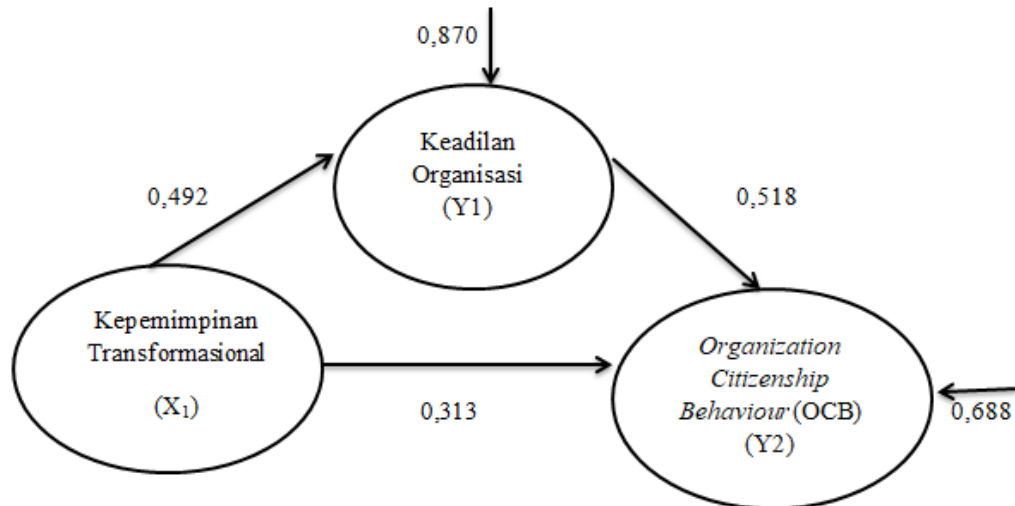
Persamaan regresi II berdasarkan hasil tabel diatas adalah:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 10,722 + 0,261X_1 + 0,437Y_1 + e_2$$

Nilai e_2 pada persamaan regresi II dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut $e_2 = \sqrt{1 - R Square} = \sqrt{1 - 0,526} = 0,688$. Nilai e_1 kemudian dimasukkan kedalam persamaan regresi I menjadi $Y_2 = 10,722 + 0,261X_1 + 0,437Y_1 + 0,688$. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,261 dengan error 0,688. Dan apabila variabel

keadilan organisasi meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,437 dengan error 0,688.



Tabel 4. 26 Hasil Pengaruh langsung dan Tidak Langsung

| No. | Variabel | Pengaruh | Keadilan Organisasi | OCB |
|-----|-------------------------------|----------------|---------------------|-------|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional | Langsung | 0,492 | 0,313 |
| | | Tidak Langsung | | 0,475 |
| | | Total | 0,492 | 0,788 |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Berdasarkan perhitungan tersebut, total pengaruh koefisien jalur sebesar 0,475 > pengaruh langsungnya sebesar 0,313. Artinya keadilan organisasi terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap hubungan antara Kepemimpinan transformasional serta *organizational citizenship behavior*.

4.3.8 Uji Variabel Mediasi (*Sobel Test*)

Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi. Hipotesis variabel mediasi dapat diuji dengan uji Sobel (uji Sobel). Uji Sobel

dilakukan dengan menguji pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (Z). Pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur dari masing-masing hubungan. Standar koefisien a dan b ditulis Sa dan Sb, besarnya standar error tidak langsung Sab (*indirect effect*). Uji sobel dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2018):

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

ab = Hasil kali koefisien jalur X1 terhadap koefisien jalur Y1 (a) dengan koefisien jalur Y1 terhadap Y2 (b)

a = Koefisien jalur X1 terhadap Y1

b = Koefisien jalur Y1 terhadap Y2

SE_a = *Standard error of estimation* koefisien a

SE_b = *Standard error of estimation* koefisien b

Untuk mengetahui pengaruh mediasi maka dapat membandingkan t hitung dengan t tabel. Dimana jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2018). Pengujian dengan variabel mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui Keadailan Organisasi. Perhitungannya sebagai berikut:

Diketahui : $a = 0,473$; $b = 0,437$; $SE_a = 0,069$, $SE_b = 0,068$

$$\begin{aligned}
 Z &= \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}} \\
 &= \frac{(0,473)(0,437)}{\sqrt{(0,437^2 0,069^2) + (0,473^2 0,068^2)}} \\
 &= \frac{0,2067}{\sqrt{(0,190969)(0,004761) + (0,223729)(0,004624)}} \\
 &= \frac{0,31066}{\sqrt{0,0090920340 + 0,001034388}} \\
 &= \frac{0,31066}{\sqrt{0,009195472}} \\
 &= \frac{0,31066}{0,03032403667} \\
 &= 4.68840393
 \end{aligned}$$

4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis uji statistik T pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* diperoleh nilai t_{hitung} variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 3,894 artinya bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,894 > 1,985$) serta nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Dalam hal tersebut berarti dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal tersebut

teralisasi dengan adanya dukungan organisasi yang baik yaitu meliputi kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan, masalah, dan pekerjaan karyawan. Selain itu organisasi juga menghargai kontribusi dan kerja keras karyawan.

Dalam penelitian ini variabel Kepemimpinan Transformasional mendukung dengan indikator penghargaan terhadap kemakmuran dan kontribusi, kepedulian terhadap kinerja,kepuasan,pendapat,masalah,keluhan,kerja keras, dan peningkatan kinerja yang diterapkan di lingkungan kerja dan dipraktikan terhadap rekan kerja ataupun atasan dapat memberikan pengaruh perilaku *organizational citizenship behavior*. Adanya dukungan organisasi yang baik dilingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* karyawannya.

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi memiliki dampak positif bagi organisasi dan dapat meningkatkan perilaku *Organizational citizenship behavior* dan kemajuan organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar, mayoritas responden menjawab bahwa semakin tinggi dukungan terhadap Kepemimpinan Transformasional maka semakin tinggi *Organizational citizenship behavior*.

Pengaruh positif dan signifikan jika semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian oleh Afsar & Badir, (2016) bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka perilaku OCB semakin meningkat, hal ini juga dikonfirmasi oleh (Kurtessis et al., 2017; Tan et al., 2019).

2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis uji statistik T pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel keadilan organisasi sebesar 6,446. Berdasarkan nilai t_{hitung} tersebut dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,446 > 1,985$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Keadilan organisasi yang tinggi tersebut dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya, seperti mereka benar-benar merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah mereka juga, mereka merasa bahagia menghabiskan waktu bersama organisasi, mereka merasa terikat secara emosional, mereka percaya bahwa mereka harus selalu loyal dan setia terhadap organisasinya

Dalam penelitian ini, variabel keadilan organisasi dengan indikator Keadilan distributif (keadilan organisasi berkaitan dengan alokasi sumber daya serta peluang bagi perusahaan dan karyawan), Keadilan Prosedural (Kebijakan Perusahaan mengenai prosedur yang dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan), Keadilan informasi (Keadilan informasi keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi yang menerima akuntabilitas yang jujur untuk semua keputusan yang dibuat organisasi dalam harmoni), Keadilan interpersonal (digambarkan sebagai keinginan dalam membentuk dan memelihara

hubungan interpersonal yang Kepemimpinan Transformasional yang langgeng) dapat mempengaruhi perilaku *Organizational citizenship behavior* karyawan

Adanya komitmen yang tinggi pada diri karyawan akan membuat karyawan semakin baik dalam melakukan pekerjaannya, sehingga produktivitas dapat meningkat dan tujuan organisasi juga dapat tercapai. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner ,rata-rata Pearwat di RSUD Kardinah Tegal sudah memiliki komitmen yang tinggi, dengan begitu mereka akan melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga semakin tinggi keadilan organisasi semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh peneliti Yeh (2019) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka semakin tinggi perilaku OCB karyawan, hal ini juga dibenarkan oleh (Kirk Chang Bang Nguyen Kuo and & Lee., (2016); Rosario Núñez et al.,(2020); Terzi, 2015).

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasi

Berdasarkan analisis uji statistik T pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap keadilan organisasi diperoleh nilai t_{hitung} dari variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu sebesar 5,602. Berdasarkan nilai t_{hitung} tersebut dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,602 > 1,985$) serta nilai

signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang disebar menunjukkan Perawat di RSUD Kardinah Tegal sudah merasakan dukungan organisasi yang baik dari organisasi tempat mereka bekerja, dengan adanya dukungan organisasi yang baik dari organisasi juga akan meningkatkan keadilan organisasi. Perawat di RSUD Kardinah Tegal juga memiliki keadilan organisasi yang tinggi ditunjukkan dari jawaban responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan, mereka menjawab bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi juga keadilan organisasi.

Pengaruh yang positif Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa semakin besar kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar keadilan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dipimpin peneliti Donald et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan keadilan organisasi, hal ini juga dikonfirmasi oleh (Arasanmi & Krishna, 2019; Saadeh & Suifan, 2020).

4. Pengaruh mediasi Keadilan Organisasi pada hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan analisis jalur, keadilan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational*

citizenship behavior sebesar 0,475. Kemudian, berdasarkan uji Sobel, pengaruh pengajaran keadilan organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kewargaan organisasi diberikan z-score sebesar 4,69837261. Ketika skor ini lebih besar dari 1,96 ($Z > 1,96$), hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang disebar Pearwat di RSUD Kardinah Tegal sudah mendapatkan dukungan organisasi yang baik dari organisasi tempat mereka bekerja, selain itu juga mereka sudah memiliki keadilan organisasi yang tinggi pada diri mereka. Hal tersebut ditunjukkan dari jawaban mereka berdasarkan kuesioner yang telah disebar, mereka menjawab bahwa semakin tinggi dukungan organisasi maka semakin tinggi pula keadilan organisasi. Jika keadilan organisasi pada diri karyawan tinggi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pula. Namun sebagian besar Pearwat di RSUD Kardinah Tegal menolak adanya ketidaknyamanan yang terjadi didalam organisasi. Meskipun begitu mereka masih tetap profesional dalam melakukan pekerjaan, karena adanya komitmen yang tinggi dalam diri mereka.

Hubungan mediasi keadilan organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional dan *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula keadilan organisasional, adanya keadilan organisasi yang tinggi meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Temuan penelitian ini didukung oleh peneliti (S. Wulandari & Andriani, 2019) dimana penelitian tersebut

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku Organizational Citizenship dan Organizational Justice sebagai mediator.

Tabel 4. 27 Klasifikasi Hasil Analisis Jalur

| Hipotesis | Keterangan | Koef. | T | Sig. | Kesimpulan |
|-----------|---|-------|-------|-------|-----------------|
| H1 | Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,313 | 3,894 | 0,000 | Diterima |
| H2 | Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,518 | 6,446 | 0,000 | Diterima |
| H3 | Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasi | 0,492 | 5,602 | 0,000 | Diterima |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Tabel 4. 28 Hasil Uji Sobel

| Hipotesis | Keterangan | Z | Z>1,96 | Kesimpulan |
|-----------|---|------------|-----------------|-----------------|
| H4 | Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Keadilan Organisasi | 4,68840393 | 4,68840393>1,96 | Diterima |

Sumber: Data Primer, diolah 2023

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*: Mediasi keadilan organisasi dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Organisasi Terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai thitung variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 3,894 yang berarti thitung > ttabel ($3,894 > 1,985$) dan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai thitung variabel Keadilan Organisasi sebesar 6,446 artinya bahwa nilai thitung > ttabel ($6,446 > 1,985$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti memiliki kesimpulan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasi didapatkan thitung sebesar 5,602 artinya bahwa nilai thitung > ttabel ($5,602 > 1,985$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi.
4. Pengaruh mediasi dari keadilan organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*

menerima nilai Z sebesar . 4,68840393. Ketika skor tersebut lebih besar dari 1,96 ($Z > 1,96$), hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini dirancang dan dilaksanakan dengan sebaik mungkin, akan tetapi penelitian ini masih memiliki keterbatasan seperti:

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi hanya pada Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi dan *organizational citizenship behavior*, sehingga terdapat kemungkinan variabel lain yang dapat digunakan dalam mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*
2. Pada penelitian ini, hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) memberikan nilai R-squared sebesar 24,3% yang berarti bahwa *organizational citizenship behavior* hanya 24,3% dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi, sedangkan sisanya 75,7% nya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Adanya keterbatasan dengan menggunakan kuesioner sehingga jawaban yang diberikan belum tentu menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Organisasi diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan Kepemimpinan Transformasional terhadap karyawan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, menghargai kerja keras karyawan, dan selalu hadir agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif agar tercipta Keadilan Organisasi pada diri sehingga dapat menciptakan *organizational citizenship behavior* yang positif.
2. Keadilan Organisasi ternyata juga mampu memediasi pengaruh, untuk mendorong agar Keadilan Organisasi itu tercipta. Dengan bentuk implikasi kesejahteraan terhadap karyawan dengan finansial maupun non-finansial, seperti gaji, tunjangan, bonus dan asuransi.
3. Penelitian ini terstruktur dan dilakukan secara prosedural. Dimana metode ini berdasarkan alat ukur dan uji statistik yang sudah teruji. Sehingga untuk sumber kebenaran tersebut diharapkan dapat dibuktikan secara ilmiah dan diharapkan memberikan pemahaman kepada peneliti untuk menggunakannya sebagai dasar penalaran dalam merancang metode penelitian yang digunakan dalam tes yang dipelajari.
4. Diharapkan penelitian selanjutnya dengan subjek yang sama, yaitu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku anggota *organizational citizenship behavior*, memperluas penelitian dengan menambahkan variabel baru, seperti Inovasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dan dapat dilakukan dengan objek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 2. No. 2. pp. 1-17.
- A. Engelbrecht and O. M. Samuel, 2019 “The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust,” *South African J. Econ. Manag. Sci.*, vol. 22, no. 1, pp. 1–9, , doi: 10.4102/sajems.v22i1.2338.
- Arifiani, R. S., Endang, S. A., & Ika, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational citizenship behavior* dan Kepuasan Kerja Studi Pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang. *Jurnal Administrasi, Bisnis* Vol, 33.
- Azila-Gbettor, E. M., Atatsi, E. A., Mensah, C., & Abiemo, M. K. (2020). Self-esteem, *organizational citizenship behavior* and commitment among university students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2006.
- Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda. In *Journal of Management Obedgiu Development* (Vol. 36, Issue 10, pp. 1304–1316). <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0279>
- B. C. Holtz and B. Hu, 2017 “Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions,” *J. Manag. Psychol.*, vol. 32, no. 1, pp. 119–130, doi: 10.1108/JMP-022016-0029.
- Christy, Y.-, Setiana, S.-, & Cintia, P.-. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 10(2), 199–211. <https://doi.org/10.28932/jam.v10i2.1085>
- Corder, E., & Ronnie, L. (2018). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/LHS-022017-0008>
- D, K. D. C., & Riana, ewi dan I. G. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational citizenship behavior*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8), 4447. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i08.p15>
- Demirel, Yavuz dan Ilhami Yücel. 2013. The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 3. pp. 26-37.
- Fanani, A. F., Iqbal, M. M., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 4(2), 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v4n2.p84-90> <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0095>

- Fojt, M. (2017). Can I make a difference here? The impact of Kepemimpinan Transformasional on volunteer commitment. *Journal of Management Development*, 14(9), 1–59. <https://doi.org/10.1108/02621711199500001>
- Ghavifekr, S., & Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff *organizational citizenship behavior*? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65–81. <https://doi.org/10.1108/heed-08-2019-0040>
- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102–117.)
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60-66.
- Hadi, P., Hamidah, Saerang, D. P., & Saerang, D. P. (2020). The The Influence of Transformational Leadership and Employee Integrity through *Organizational citizenship behavior* (OCB) on Employee Innovation in Regency / City Inspectorates. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(1), 81–90. <https://doi.org/10.21009/jobbe.004.1.06>
- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and *organizational citizenship behavior*. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687–704. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213>
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2021). Unpacking Kepemimpinan Transformasional justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Ibrahim, Mohamed E. dan Ann O. Perez. 2014. Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*. Vol. 9 No. 2. pp. 45-59.
- Jauhari, I., & Maunah, B. (2022). Kategori Kepemimpinan Transformasional dalam Aspek Spiritualisasi Pendidikan Islam (Studi kasus di MTs Negeri 1 Ponorogo). *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 3(2), 192–205.
- Jehanzeb, K. (2020). Does Kepemimpinan Transformasional and employee development influence *organizational citizenship behavior*?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, Kepemimpinan Transformasional justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.

- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan organisasional, Keadilan Organisasi, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. VOL. 17. NO. 1. pp. 86–98.
- Lismiatur. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational citizenship behavior* Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia* 1(3), 215–239. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v1i3.9257>
- Maharani, I., & Handayani, A. (2020). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewargaan Organisasi (Ocb) pada Karyawan PT. Telkom. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1(September), 1–8. <https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7683>
- Nagtegaal, R. (2021). The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101536. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101536>
- Nazmah, N., Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 6(2), 114-123
- Nwibere, B. M. (2014). Organisational justice as a determinant of organisational citizenship behaviour in the nigerain work environment: a study of selected universities in the niger delta region. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 191.
- Ogut, E., Mehmet Sahin dan M. Tahir Demirsel. 2013. The relationship between Kepemimpinan Transformasional justice and cyberloafing: evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 4. No. 10. pp. 226-233.
- Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S., & Yektayar, M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3),
- Robbins SP, dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* edisi 16, Jakarta: Salemba Empat
- Roohi, M., & Feizi, M. (2013). Organizational justice and *organizational citizenship behavior* in islamic azad university. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(3), 2513.
- Rosario Núñez, A., Marquez, E., Zayas, M., & López, E. (2020). Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 643–658. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0028>

- Sahrah, A. (2018). Kepemimpinan Transformasional Dan *Organizational citizenship behavior* Pada Perawat Rumah Sakit. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 40. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v19i1.598>
- Santi Ketut, S. P., & Rahyuda, A. G. (2019). Peran Keadilan Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb. 8(7), 4239–4267. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p09>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Haris, A., Soetjipto, B. E., Harianto, R., & Yahya, M. (2020). The effect of *organizational citizenship behavior* on job satisfaction mediated with spiritual leadership. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737–748.
- Sutanto, F. W. (2016). Pengaruh Faktor Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational citizenship behavior* (Ocb) Pada CV. Cakra Besi Indoprima. *Agora*, 4(2), 314-319.
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2014. Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 9. pp. 2489 – 2509.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan Keadilan Organisasi terhadap kinerja pegawai. *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No. 1. pp. 75-86.
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, Kepemimpinan Transformasional and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 877–897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- (Taroreh, R. Y., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo The Effect Of Transformasional Leadership And Organizational Culture On *Organizational citizenship behavior* With Organizational Commitment. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(3), 420–431. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v8i3.30238>
- Terzi, A. R. (2015). Organizational commitment and citizenship behaviors among teachers. *Anthropologist*, 21(1–2), 350–360. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891824>
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Kepemimpinan Transformasional Pada *Organizational citizenship behavior* Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>
- Trmal, S. A., Bustamam, U. S. A., & Mohamed, Z. A. (2015). The effect of transformational leadership in achieving high performance workforce that

exceeds organisational expectation: A study from a global and Islamic perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*.

- Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.
- Wu, K. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Kapitan Prima Mandiri. *Agora*, 6(2).
- Yeh, C. M. (2019). The relationship between tourism involvement, organizational commitment and *organizational citizenship behaviors* in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 75–93. <https://doi.org/10.20867/thm.25.1.10>
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.11.001>

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr. Wb

Saya Aley Della Ramadhani mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis Syariah dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang saat ini sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB): Mediasi Keadilan Organisasi”. Setiap informasi yang diberikan dalam kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian semata dan akan dijaga kerahasiaannya. Oleh karena itu, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan teliti. Atas perhatian dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

A. Identitas Responden

Identitas Responden [Isilah dengan tanda ceklis (√)]

Nama :

Jenis Kelamin : laki-laki Perempuan

Divisi/Jabatan :

Tempat Bekerja :

Ruangan Bekerja Saat Ini :

Lama bekerja : 2-5 tahun 16-20 tahun 6-10 tahun 21-25 tahun 11-15 tahun 26-30 tahunPendapatan : < Rp. 1.000.0000 (kurang dari Rp. 1.000.000) Rp. 1.000.000—Rp. 5.000.000

> Rp. 5.000.000 (lebih dari Rp. 5.000.000)

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK/MA Diploma
 S1 S2/S3

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan persepsi Anda dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang sesuai
- Isilah semua kuesioner ini dan mohon jangan ada yang terlewatkan.
- Keterangan Kuesioner
 - SS : Sangat Setuju
 - S : Setuju
 - N : Netral
 - TS : Tidak Setuju
 - STS : Sangat Tidak Setuju

C. Daftar Pertanyaan

Isilah pernyataan berikut dengan memberikan tanda (√) pada kolom.STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju).

PERNYATAAN:

| KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL | | | | | | |
|--|--|--------------|----|---|---|----|
| Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu melampaui harapan dan memotivasi pengikutnya untuk bertindak di luar kepentingan terbaik mereka sendiri (Robbins dan Judge, 2015) | | | | | | |
| No | Pernyataan | Skor Jawaban | | | | |
| | | STS | TS | N | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Idealisasi Pengaruh (<i>Idealized Influence</i>) | | | | | | |
| 1 | Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan. | | | | | |
| 2 | Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan. | | | | | |
| Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>) | | | | | | |
| 3 | Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan setiap pekerjaan. | | | | | |
| 4 | Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik. | | | | | |
| Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>) | | | | | | |
| 5 | Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 6 | Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang. | | | | | |
| Konsiderasi Individual (<i>Individualied Consideration</i>) | | | | | | |
| 7 | Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami. | | | | | |

| KUESIONER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) | | | | | | |
|--|---|--------------|----|---|---|----|
| <i>Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku karyawan yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawab karyawan, tetapi merupakan perilaku terbuka dan sukarela oleh karyawan yang bermanfaat bagi organisasi (Supriyanto et al.,2020).</i> | | | | | | |
| No | Pernyataan | Skor Jawaban | | | | |
| | | STS | TS | N | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Altruism | | | | | | |
| 1 | Saya bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja saya yang berhalangan hadir | | | | | |
| 2 | Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan | | | | | |
| Civic Virtue | | | | | | |
| 3 | Saya bertanggung jawab dalam melakukan setiap pekerjaan | | | | | |
| 4 | Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi | | | | | |
| Conscientiousness | | | | | | |
| 5 | Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | | | | | |
| Courtesy | | | | | | |
| 6 | Saya selalu berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja | | | | | |
| Sportmanship | | | | | | |
| 7 | Saya menerima setiap kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi | | | | | |

| KUESIONER KEADILAN ORGANISASI | | | | | | |
|---|---|--------------|----|---|---|----|
| Keadilan organisasional merupakan suatu konsep keseimbangan yang diharapkan dapat diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). | | | | | | |
| No | Pernyataan | Skor Jawaban | | | | |
| | | STS | TS | N | S | SS |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Keadilan distributif | | | | | | |
| 1 | Saya merasa gaji yang saya dapatkan sesuai dengan beban kerja saya. | | | | | |
| 2 | Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan yang adil sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan. | | | | | |
| Keadilan Prosedural | | | | | | |
| 3 | Saya telah mendapatkan tunjangan atas Kepemimpinan Transformasionalisi saya saat ini. | | | | | |
| 4 | Perusahaan menerapkan peraturan pekerjaan yang konsisten bagi semua karyawan. | | | | | |
| Keadilan informasi | | | | | | |
| 5 | Dalam pengambilan keputusan tidak hanya menguntungkan sebagian kelompok. | | | | | |
| 6 | Atasan memperlakukan saya dengan hormat dan sopan. | | | | | |
| Keadilan interpersonal | | | | | | |
| 7 | Saya mendapat perlakuan sama sama dari atasan dengan karyawan lain. | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 37 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 26 |
| 40 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 41 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 28 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 29 |
| 51 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 28 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 24 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 27 |
| 58 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 63 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 29 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 66 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 27 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| 69 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 70 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 71 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 72 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 73 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 75 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 31 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 77 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 81 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 84 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 86 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 88 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 33 |
| 89 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 90 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 92 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 31 |
| 93 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 95 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 97 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 99 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 100 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |

KEADILAN ORGANISASI

| NO | KEADILAN ORGANISASI | | | | | | | TOTAL KEADILAN |
|----|---------------------|----|----|----|----|----|----|-------------------|
| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 26 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 28 |
| 6 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 28 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 29 |
| 8 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 20 |
| 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 12 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 |
| 13 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 22 |
| 16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 18 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 21 |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 25 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 22 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 24 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 26 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 22 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 29 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 27 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 24 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 24 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 29 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 36 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 29 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 27 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 43 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 24 |
| 44 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 27 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 48 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 27 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 53 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 56 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 57 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 60 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 61 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 62 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 63 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 64 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 65 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 67 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 69 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 72 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 24 |
| 73 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 74 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 24 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 75 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 20 |
| 76 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 18 |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 29 |
| 79 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 22 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 22 |
| 83 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 84 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 86 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 88 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 21 |
| 89 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 23 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 91 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 95 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 96 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 |
| 97 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 25 |
| 98 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 99 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 21 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |

Organizational citizenship behavior (OCB)

| NO | ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) | | | | | | | TOTAL OCB |
|----|--|----|----|----|----|----|----|-----------|
| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 26 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 7 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 9 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 10 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 11 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 12 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 29 |
| 15 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 28 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 30 |
| 21 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 23 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 30 |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 29 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 26 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 31 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 30 |
| 28 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 32 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 27 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 30 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 36 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 28 |
| 37 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 40 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 41 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 43 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 28 |
| 44 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 28 |
| 47 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 30 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 53 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 22 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 55 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 29 |
| 56 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 23 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 58 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 30 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 62 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 64 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 69 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 30 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 71 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 72 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 27 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 74 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 27 |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 29 |
| 76 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 25 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 25 |
| 78 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 81 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 83 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 84 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 29 |
| 85 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 86 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 88 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| 89 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 90 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 33 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 92 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 25 |
| 93 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 95 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 96 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 97 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 98 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 99 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 23 |
| 100 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 32 |

Lampiran 4 Hasil Uji Deskriptif Responden

OUTPUT SPSS**HASIL UJI DESKRIPTIF RESPONDEN**

Jenis Kelamin

| | | Jenis_Kelamin | | | |
|-------|-----------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-Laki | 28 | 28.0 | 28.0 | 28.0 |
| | Perempuan | 72 | 72.0 | 72.0 | 100.0 |
| Total | | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Divisi/Jabatan

| | | Divisi_Jabatan | | | |
|-------|-------------------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Perawat Blud | 27 | 27.0 | 27.0 | 27.0 |
| | Perawat Pelaksana | 35 | 35.0 | 35.0 | 35.0 |
| | Perawat Madya | 11 | 11.0 | 11.0 | 11.0 |
| | Perawat Ahli Muda | 10 | 10.0 | 10.0 | 96.0 |
| | Manajer | 3 | 3.0 | 3.0 | 98.0 |
| | Kepala Ruang | 14 | 14.0 | 14.0 | 100.0 |
| | Total | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Tempat Bekerja

| | | Tempat_Bekerja | | | |
|-------|---------------------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Lavender Bawah | 17 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| | Lavender Atas | 3 | 3.0 | 3.0 | 20.0 |
| | Edelweis Atas | 8 | 8.0 | 8.0 | 25.0 |
| | Edelweis Bawah | 9 | 9.0 | 9.0 | 30.0 |
| | Poliklinik Dewadaru | 11 | 11.0 | 11.0 | 41.0 |
| | ICU | 8 | 8.0 | 8.0 | 56.0 |
| | IGD | 7 | 7.0 | 7.0 | 68.0 |
| | Rosella | 4 | 4.0 | 4.0 | 70.0 |
| | Dahlia | 8 | 8.0 | 8.0 | 100.0 |
| | Wijaya Kusuma Bawah | 7 | 7.0 | 7.0 | |

| | | | |
|--------------------|-----|-------|-------|
| Wijaya Kusuma Atas | 6 | 6.0 | 6.0 |
| Cendana 3 | 6 | 6.0 | 6.0 |
| Cendana 2 | 6 | 6.0 | 6.0 |
| Total | 100 | 100.0 | 100.0 |

Lama Bekerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2-5 Tahun | 14 | 14.0 | 14.0 | 20.0 |
| | 6-10 Tahun | 37 | 37.0 | 37.0 | 41.0 |
| | 11-15 Tahun | 14 | 14.0 | 14.0 | 66.0 |
| | 16-20 Tahun | 18 | 18.0 | 18.0 | 82.0 |
| | 21-25 Tahun | 10 | 10.0 | 10.0 | 84.0 |
| | 26-30 Tahun | 7 | 7.0 | 7.0 | 100.0 |
| | Total | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Pendapatan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Rp. 1000.000- Rp. 5.000.000 | 88 | 88.0 | 88.0 | 88.0 |
| | > Rp. 5.000.000 (lebih dari Rp. 5.000.000) | 12 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| | Total | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Diploma | 46 | 46.0 | 46.0 | 31.0 |
| | S1 | 52 | 52.0 | 52.0 | 96.0 |
| | S2/S3 | 2 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 100 | 100.0 | 100.0 | |

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

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Correlations

| | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | TotalY |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | .543** | .352** | .517** | .397** | .408** | .583** | .831** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.2 | Pearson Correlation | .543** | 1 | .363** | .523** | .301** | .402** | .422** | .692** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.3 | Pearson Correlation | .352** | .363** | 1 | .378** | .650** | .532** | .371** | .668** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.4 | Pearson Correlation | .517** | .523** | .378** | 1 | .562** | .418** | .592** | .782** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.5 | Pearson Correlation | .397** | .301** | .650** | .562** | 1 | .679** | .490** | .759** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .408** | .402** | .532** | .418** | .679** | 1 | .582** | .751** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Y.7 | Pearson Correlation | .583** | .422** | .371** | .592** | .490** | .582** | 1 | .791** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| TotalY | Pearson Correlation | .757** | .692** | .668** | .782** | .759** | .751** | .791** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

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

Keadilan Organisasi

Correlations

| | | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Z.6 | Z.7 | TotalZ |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z.1 | Pearson Correlation | 1 | .620** | .383** | .453** | .373** | .393** | .296** | .713** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .003 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.2 | Pearson Correlation | .620** | 1 | .404** | .553** | .512** | .482** | .367** | .796** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.3 | Pearson Correlation | .383** | .404** | 1 | .382** | .278** | .220* | .183 | .565** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .005 | .028 | .068 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.4 | Pearson Correlation | .453** | .553** | .382** | 1 | .629** | .471** | .420** | .789** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.5 | Pearson Correlation | .373** | .512** | .278** | .629** | 1 | .526** | .395** | .755** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .005 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.6 | Pearson Correlation | .393** | .482** | .220* | .471** | .526** | 1 | .631** | .728** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .028 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Z.7 | Pearson Correlation | .296** | .367** | .183 | .420** | .395** | .631** | 1 | .645** |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | .000 | .068 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| TotalZ | Pearson Correlation | .713** | .796** | .565** | .789** | .755** | .728** | .645** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

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

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

Hasil Uji Relibilitas

Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .904 | 7 |

Keadilan Organisasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .862 | 7 |

Organizational citizenship behavior

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .839 | 7 |

Lampiran 6 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|---------|-------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 100 | 15.00 | 35.00 | 29.4300 | 3.97023 |
| <i>Organizational citizenship behavior</i> | 100 | 21.00 | 35.00 | 29.7200 | 3.30619 |
| Keadilan Organisasi | 100 | 18.00 | 35.00 | 25.9500 | 3.92190 |
| Valid N (listwise) | 100 | | | | |

Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**DATA PRIBADI**

Nama Lengkap : Aley Della Ramadhani
Tempat, Tanggal Lahir : Tegal, 19 Desember 2000
Agama : Islam
Alamat : Tegal, Jl.Perintis Kemerdekaan Gg.16 No.13
Rt/Rw.12/07.kelurahan Panggung,Kecamatan Tegal
Timur,Kota Tegal,52122
No. HP : 085155220140
E-mail : aley7.dr@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

SD MKK 4 Tegal : 2007 s/d 2013
SMP 14 Negeri Tegal : 2013 s/d 2016
SMA 2 Negeri Tegal : 2016 s/d 2019
UIN Raden Mas Said Surakarta : 2019 s/d 2023

RIWAYAT ORGANISASI

HMPS MBS 2020 : 2020/2021
SRD 2020 : 2020/2021

Lampiran 8 Bukti Cek Plagiatisme

BUKTI CEK PLAGIARISME

turnitindocx-3.pdf

ORIGINALITY REPORT

| | | | |
|------------------|------------------|--------------|----------------|
| 27 % | 26 % | 15 % | 15 % |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source | 4 % |
| 2 | digilib.uinsgd.ac.id Internet Source | 1 % |
| 3 | 123dok.com Internet Source | 1 % |
| 4 | media.neliti.com Internet Source | 1 % |
| 5 | ojs.unud.ac.id Internet Source | 1 % |
| 6 | Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper | 1 % |
| 7 | text-id.123dok.com Internet Source | 1 % |
| 8 | Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper | 1 % |
| 9 | www.scribd.com Internet Source | 1 % |

Lampiran 9 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi

