

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL JUSTICE*,  
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE*  
*PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*  
*BEHAVIOR (OCB)***

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**NANDA NURMALA TINTA**  
NIM. 17.52.11.094

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA  
2021**

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL JUSTICE*,  
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE*  
*PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*  
*BEHAVIOR (OCB)*

SKRIPSI

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

Oleh :

NANDA NURMALA TINTA  
NIM. 17.52.11.094

Surakarta, 10 Februari 2021

Disetujui dan disahkan oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi



Ika Yoga, S.E., M.M.  
NIP. 19790406 201403 1 001

## SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : NANDA NURMALA TINTA  
NIM : 17.52.11.094  
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*”

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

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surakarta, 10 Februari 2021



*Nanda Nurmala Tinta*  
Nanda Nurmala Tinta

## SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : NANDA NURMALA TINTA  
NIM : 17.52.11.094  
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait dengan penelitian saya yang berjudul "PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL JUSTICE*, *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*"

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data pada karyawan PT. Gujati 59 Utama. 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 dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surakarta, 10 Februari 2021



Nanda Nurmala Tinta

Ika Yoga, S.E., M.M.  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi  
Sdr : Nanda Nurmala Tinta

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

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Nanda Nurmala Tinta NIM : 17.52.11.094 yang berjudul :

*PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

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

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb

Surakarta, 10 Februari 2021  
Dosen Pembimbing Skripsi



Ika Yoga, S.E., M.M.  
NIP. 19790406 201403 1 001

**PENGESAHAN**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

Oleh :

**NANDA NURMALA TINTA**  
**NIM. 17.52.11.094**

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah  
Pada hari Senin tanggal 22 Februari 2021/ 10 Rajab 1442 H dan dinyatakan  
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji :

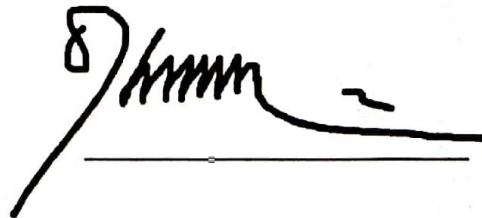
Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)  
Asep Maulana Rohimat, M.S.I  
NIP. 19870307 201903 1 008



Penguji II  
Dr. Awan Kostrad Diharto, S.E., M.Ag.  
NIP. 19651225 200003 1 001



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



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
IAIN Surakarta



Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si.  
NIP. 19720304 200112 1 004

## **MOTTO**

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

(QS. Al-Insyirah,6-8)

“Hanya dengan mengingat Allah hati menjadi tenang. Libatkan Allah dalam segala urusanmu. Tetap jadi diri sendiri dan lakukan yang terbaik tidak peduli apapun hasilnya nanti”

“Ikhlaskan dengan pilihan Allah, karena seringkali apa yang kita inginkan dan apa yang Allah berikan tidak mampu bertemu dalam satu titik, tetapi pada akhirnya kita akan sadar apa yang Ia beri adalah yang terbaik”

## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan karya yang sangat sederhana ini dengan do'a dan segenap cinta untuk:

1. Bapak dan Ibu (Nur Khoiru Wihadi dan Titin Sumarni) tercinta yang selalu mendoakan yang terbaik dan selalu ada untuk mendukung setiap langkahku.
2. Kakek dan Nenek ( Alm. Saimin – Sukiyem & Moch Ridwan – Suyahmi) yang selalu memberi nasehat dan pengalaman hidup berharga untukku.
3. Seluruh keluarga besar yang selalu ada untuk memberikan semangat dan kebahagiaan untukku.
4. Bapak Ibu Dosen, khususnya Bapak Ika Yoga yang selalu memberikan bimbingan dan masukan selama proses skripsi.
5. Sahabat terbaik (Yunita Rahmayanti) yang selalu ada untuk mendukungku, mendengar keluh kesah dan selalu memberikan motivasi positif dalam hidupku.
6. Sahabatku (Hayu, Ella, Rizki, Dania, dan Dita) yang selalu menjadi teman terbaik di kampus dan selalu memberikan semangat untukku.
7. Teman-teman Manajemen Bisnis Syariah C yang selalu menemani mulai dari awal perjalanan kuliah, canda tawa, kenangan sampai dititik penyelesaian tugas akhir ini.
8. Semua orang yang telah terlibat dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya ucapkan terimakasih



## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb*

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership, Organizational Justice, Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

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

1. Prof. Dr. Mudofir, S.Ag., M.Pd, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri 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. Ika Yoga S.E., M.M., selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Biro Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Kedua orang tuaku, terimakasih atas doa, kasih sayang, dan pengorbanan yang selalu diberikan yang tidak ada habisnya.
8. Fara Novanda, S.H selaku perwakilan dari PT. Gujati 59 Utama yang telah membantu dalam proses penelitian.
9. Seluruh karyawan PT. Gujati 59 Utama yang telah meluangkan waktunya untuk pengisian kuesioner.
10. Sahabat-sahabatku dan teman-teman Manajemen Bisnis Syariah angkatan 2017 yang selalu menjadi motivasi dan semangat kepada saya dalam menyelesaikan skripsi.

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, 10 Februari 2021

Penulis

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of servant leadership, organizational justice, organizational commitment on employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as a mediating variable in PT. Gujati 59 Utama. The population in this study were 182 employees of PT. Gujati 59 Utama. The sampling technique used was saturated sampling (total sampling). The sample in this study amounted to 115 PT. Gujati 59 Utama employees. In this study used five variables, namely servant leadership, organizational justice, organizational commitment, employee performance and organizational citizenship behavior (OCB). Data analysis techniques use path analysis.*

*The result of this study indicate that servant leadership has significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Organizational justice has significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Organizational commitment has significant effect on organizational citizenship behavior (OCB). Servant leadership does not have any significant effect on employees performance. Organizational justice has significant effect on employee performance. Organizational commitment has a significant effect on employee performance. Servant leadership has a significant effect on employee performance through OCB mediation. Organizational justice has a significant effect on employee performance through OCB mediation and organizational commitment has a significant effect on employee performance through OCB mediation*

*Keywords : Servant Leadership, Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational citizenship behavior (OCB).*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi pada PT. Gujati 59 Utama. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gujati 59 Utama yang berjumlah 182 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yakni *sampling jenuh (total sampling)*. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 karyawan PT. Gujati 59 Utama. Dalam penelitian ini menggunakan 5 variabel yaitu *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, *employee performance*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. *Organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. *Organizational citizenship behavior (OCB)* signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*. *Servant leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan mediasi OCB. *Organizational justice* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan mediasi OCB. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan mediasi OCB.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Organizational justice*, *Organizational Commitment*, *Employee performance*, *OCB (Organizational Citizenship Behavior)*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iii
HALAMAN KETERANGAN PENELITIAN.....	iv
HALAMAN NOTA DINAS .....	v
HALAMAN PENGESAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	xi
ABSTRAK .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Rumusan Masalah .....	9
1.4. Batasan Masalah .....	10
1.5. Tujuan penelitian.....	11
1.5.1. Tujuan Umum : .....	11
1.5.2. Tujuan khusus : .....	11
1.6. Manfaat Penelitian .....	12

1.7. Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>15</b>
2.1. Kajian Teori.....	15
2.1.1. <i>Employee performance</i> .....	15
2.1.2. <i>Servant Leadership</i> .....	18
2.1.3. <i>Organizational justice</i> .....	23
2.1.4. <i>Organizational Commitment</i> .....	26
2.1.5. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	29
2.2. Penelitian Yang Relevan .....	31
2.3. Kerangka Berfikir.....	37
2.4. Hipotesis Penelitian.....	38
2.4.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	38
2.4.2. Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	39
2.4.3. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .....	39
2.4.4. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	40
2.4.5. Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	41
2.4.6. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	42
2.4.7. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap <i>employee performance</i> .....	43
2.4.8. Pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> dengan mediasi <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .....	44

2.4.9. Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>employee performance</i> dengan mediasi <i>Organisational Citizenship Behavior (OCB.)</i> .....	44
2.4.10. Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>employee performance</i> dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	47
3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian.....	47
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	48
3.3. Populasi dan sampel .....	49
3.1.1. Populasi.....	49
3.1.2. Sampel .....	49
3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....	49
3.5. Data dan Sumber Data.....	49
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	50
3.7. Variabel Penelitian .....	51
3.8. Definisi Operasional Penelitian .....	52
3.9. Teknik Analisis Data.....	55
3.9.1. Uji Kausalitas Data.....	55
3.9.2. Uji Asumsi Klasik .....	56
3.9.3. Uji <i>Goodness Of Fit</i> (Uji Kelayakan Model).....	57
3.9.4. Uji Hipotesis .....	58
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b> .....	62
4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	62
4.2. Karakteristik Responden .....	62
4.2.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
4.2.2. Karakteristik Berdasarkan Umur.....	63

4.2.3.	Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja.....	64
4.3.	Pengujian dan Hasil Analisis Data.....	65
4.3.1.	Uji Kausalitas Data.....	65
4.3.2.	Uji Asumsi Klasik .....	69
4.3.3.	Uji Goodness Of Fit (Uji Kelayakan Model).....	74
4.3.4.	Uji Hipotesis .....	77
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian (Pembuktian Hipotesis).....	86
4.4.1.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	86
4.4.2.	Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	87
4.4.3.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	88
4.4.4.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	89
4.4.5.	Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Employee performance</i> .....	90
4.4.6.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	91
4.4.7.	Pengaruh <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> terhadap <i>employee performance</i> .....	91
4.4.8.	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> dengan <i>Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	92
4.4.9.	Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Employee Performance</i> dengan <i>Mediasi Organizational Citizenship Behavior</i> .....	93
4.4.10.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> dengan <i>Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	94
BAB V	PENUTUP .....	96



5.1. Kesimpulan.....	96
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	97
5.3. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA .....	100
LAMPIRAN .....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Kriteria Penskoran Skala Likert .....	51
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	52
Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	63
Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Servant Leadership .....	66
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Organizational Justice.....	66
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Organizational Commitment.....	67
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	67
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Employee Performance .....	68
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas .....	69
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas Data Persamaan 1 .....	70
Tabel 4. 11 Hasil Uji Normalitas Data Persamaan II.....	70
Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I.....	71
Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II .....	72
Tabel 4. 14 Uji Heteroskedastisitas Persamaan I.....	73
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II .....	73
Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square) Persamaan I.....	74
Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square) Persamaan II .....	75
Tabel 4. 18 Hasil Uji F Persamaan .....	76
Tabel 4. 19 Hasil Uji F Persamaan II.....	76
Tabel 4. 20 Hasil Uji T Persamaan I.....	77

Tabel 4. 21 Tabel Uji T Persamaan II.....	78
Tabel 4. 22 Hasil Analisis Jalur Persamaan I.....	79
Tabel 4. 23 Hasil Nilai R2 Persamaan I.....	80
Tabel 4. 24 Hasil Analisis Jalur Persamaan II.....	81
Tabel 4. 25 Hasil Nilai R2 Persamaan II.....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Jam Kerja di Dunia .....	3
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir .....	37

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jadwal Penelitian .....	108
Lampiran 2 Daftar Pernyataan Kuesioner .....	109
Lampiran 3 Tabulasi Data .....	114
Lampiran 4 Data Karakteristik Responden .....	130
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas .....	131
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas .....	136
Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	137
Lampiran 8 Hasil Uji Kelayakan Model .....	140
Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis .....	141
Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup .....	143

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

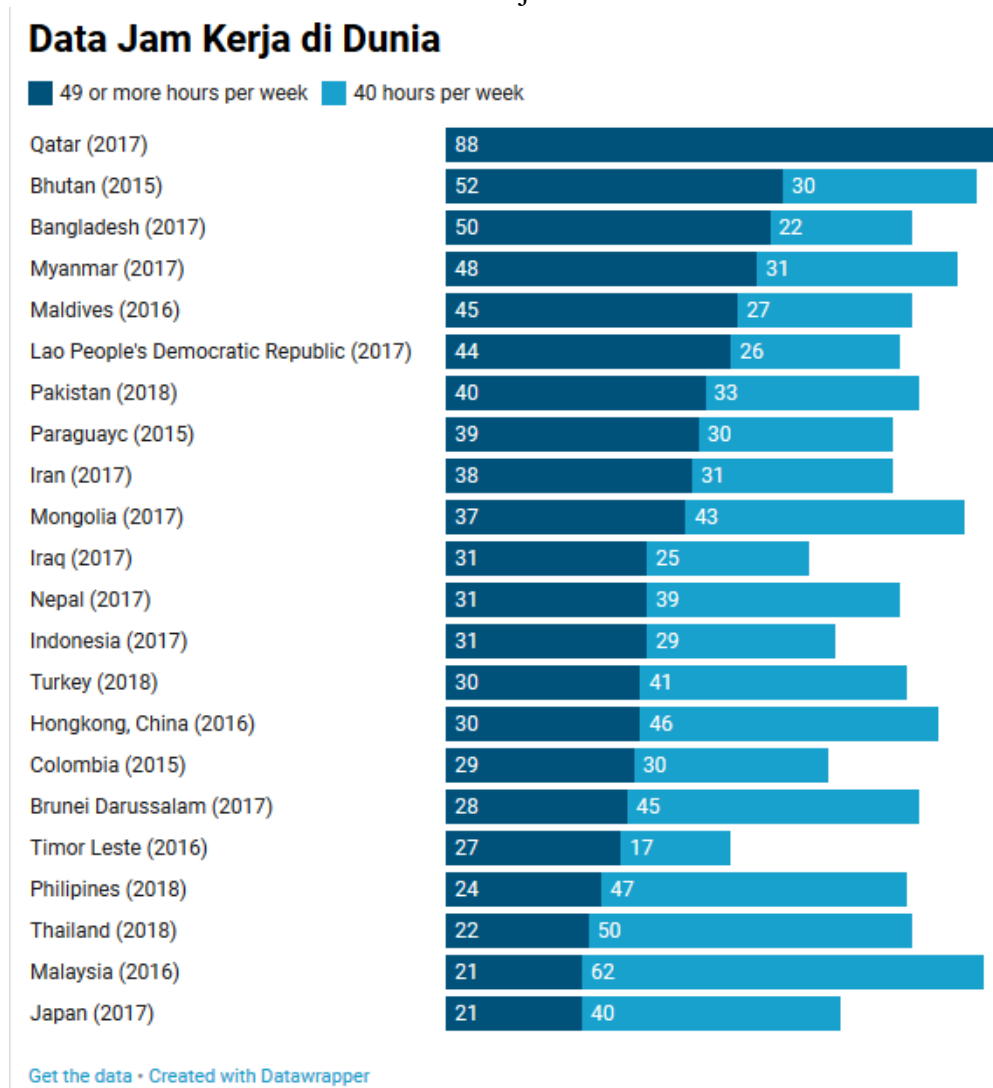
Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Setiap jengkal perencanaan, keputusan, dan praktik kerja dalam organisasi tidak lepas dari peranan SDM. Dengan perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas perusahaan yang bersumber dari tenaga kerja dapat ditingkatkan. Hal ini tidak terlepas dari peran perusahaan dalam menerapkan berbagai kebijakan terkait kepemimpinan, kesetaraan, budaya kerja hingga kompensasi bagi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, peningkatan mutu sumber daya manusia memiliki keberadaan yang sangat penting (Dessler, 2015).

Fenomena bisnis yang muncul saat ini mengarah pada bagaimana kebijakan atau sikap organisasi mengenai kesetaraan atau keadilan karyawan. Hal tersebut juga terkait dengan sikap kepemimpinan serta kebijakan perusahaan yang mampu mempengaruhi perilaku, komitmen, dan kinerja. Terdapat kasus di Indonesia bahwa buruh atau bahkan tenaga kerja profesional tidak diperlakukan adil oleh perusahaan yang menaunginya. Sebelum memutuskan melakukan penelitian tentang hal ini, penulis telah banyak mendengar tentang berbagai keluhan pekerja pabrik di area tempat tinggal penulis, dimana mereka merasa sering diperlakukan tidak adil demi memenuhi target hasil yang diminta oleh perusahaan, misalnya diminta untuk lembur lebih dari ketentuan (Elisabeth & Dahesihsari, 2017; Hidayat, 2020).

Selain itu, permasalahan sikap para atasan dan senior terkadang karyawan merasa tidak betah bekerja disebabkan karena adanya sikap senioritas, banyak karyawan yang merasa sudah senior memperlakukan juniornya dengan tidak baik (Murtisaputra & Ratnasari, 2018; Sharma & Kingshott, 2016). Terkadang juga karyawan kesulitan mengajukan izin ketika ada kepentingan, dengan alasan perusahaan tidak mau mencari pengganti pekerja atau tidak mau rugi. Hal itu dapat membuat para karyawan biasanya tidak betah, merasa terlalu dikekang, dan memutuskan untuk *resign* (Putra & Sriathi, 2018).

Salah satu penyebab dari menurunnya tingkat *employee performance* atau bahkan menurunnya *organizational commitment* adalah diakibatkan faktor kebijakan perusahaan yang merugikan dan meningkatkan stres kerja karyawan (Irbayuni, 2012; Sharma & Kingshott, 2016). Hal ini dapat dilihat dari aturan jam kerja, banyak perusahaan yang menerapkan sistem jam karet atau melebihi jam yang telah ditentukan dengan alasan menyelesaikan target. Dalam hal ini tentunya merugikan karyawan jika tidak disertai upah lembur untuk mengganti jam tersebut.

Gambar 1. 1  
Data Jam Kerja di Dunia



Source : ILOSTAT (<https://ilostat ilo.org/topics/working-time/>)

Berdasarkan data jam kerja yang diambil dari ILO (*International Labour Organization*), bahwa Indonesia memiliki 31% pekerja yang bekerja dengan rata-rata 49 jam atau lebih per minggu, dan 29% pekerja yang bekerja pada rata-rata 40 jam per minggu. Hal ini dapat dilihat bahwa berdasarkan Pasal 77 ayat 1, Undang-Undang No. 13 tahun 2003 menyatakan bahwa setiap pengusaha harus mengikuti ketentuan jam kerja yang berlaku yaitu dinyatakan dalam 7 jam kerja per hari atau



40 jam kerja perminggu dengan aturan 6 hari kerja atau 8 jam kerja per hari dalam satu minggu 5 hari kerja. Aturan tersebut merupakan aturan mutlak yang harus dipatuhi setiap pengusaha. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa sebagian aturan jam kerja di Indonesia ini belum pasti atau belum sesuai dengan peraturan yang tertera di UU. Dari UU tersebut disebutkan jika melebihi jam kerja yang telah ditentukan maka dihitung sebagai upah lembur. Namun nyatanya, ada pula perusahaan yang tidak memenuhi aturan tersebut, banyak jam kerja yang molor tanpa diberi upah lembur. Bukan hanya permasalahan kebijakan jam kerja, namun ada juga kebijakan lain dari perusahaan yang mungkin merugikan seperti kurangnya fasilitas kerja misalnya permasalahan uang makan dan fasilitas penunjang lainnya.

Selain itu penurunan *employee performance* dapat disebabkan oleh sikap pemimpin yang tidak adil kepada karyawan. *Organizational justice* dinilai memiliki peranan penting dalam meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasional. Karena seseorang yang merasa mendapatkan keadilan dalam pemenuhan haknya dalam bekerja dapat mempengaruhi bagaimana sikap mereka dalam bekerja, sekaligus mempengaruhi kinerja mereka. Persepsi mengenai keadilan dapat dilihat dari sejauh mana organisasi memberikan karyawan perlakuan yang tepat, adil, terhormat, komunikasi yang memadai serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan baik berupa upah atau gaji dan pemberian insentif kepada karyawan (Shkoler & Tziner, 2017). Begitu pula dengan kepemimpinan, pemimpin yang mampu mengatur, bersikap baik, menghargai pekerjanya, mampu memberikan motivasi dan contoh yang baik pada

pekerja, cenderung dapat pula mempengaruhi bagaimana pekerja dalam bersikap (Harwiki, 2016).

Komitmen merupakan sikap seseorang mengenai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang terhadap perusahaan. *Organizational commitment* terkait dengan bagaimana pekerja bersikap loyal terhadap organisasi, semangat berpartisipasi untuk terlibat dalam tugas-tugas organisasi dan merasa sejalan dengan visi dan misi organisasi (Supartha & Yanti, 2017). Tingginya komitmen pekerja terhadap organisasi, semakin positif pula mereka dalam bersikap. Mereka cenderung akan bekerja dengan maksimal bahkan mau berkontribusi penuh dalam organisasi (Damaryanthi & Dewi, 2016). *Organizational citizenship behavior (OCB)* menjadi salah satu bentuk hubungan positif antar pemangku kepentingan organisasi. Dimana *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat menjadi dasar yang efektif dalam aktivitas koordinasi antar anggota dan kelompok kerjanya, sehingga *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat berperan dalam mempengaruhi *employee performance* (Supartha & Yanti, 2017).

Penelitian ini menggabungkan beberapa variabel penelitian dari berbagai referensi antara lain *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, yang terkait dengan *organizational citizenship behavior* serta *employee performance*. Penelitian ini termotivasi oleh beberapa hal, antara lain : Pertama, karena banyaknya kasus yang terkait dengan ketenagakerjaan di Indonesia khususnya disekitar tempat tinggal penulis yang terkait dengan permasalahan kebijakan, persepsi keadilan, dan kepemimpinan yang pada akhirnya menyebabkan menurunnya tingkat komitmen (loyalitas) karyawan serta

kinerjanya, yang bahkan dapat berdampak pada keputusan *resign* karyawan. Kedua, terdapat perbedaan hasil dalam beberapa penelitian terdahulu dan menyisakan ketidakjelasan (*research gap*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Indarti et al., 2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat memediasi hubungan antara *organizational commitment* dengan *employee performance*. Namun ada penelitian lain oleh (Rita et al., 2018) dimana mendapatkan hasil *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* tetapi jika dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)*, *OCB* tidak mampu memediasi keduanya menunjukkan hasil yang negatif. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Damaryanthi & Dewi, 2016; Hendri, 2019; Putu et al., 2016; Rahmawaty, 2016; Rita et al., 2018) menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dengan *employee performance*. Hal ini menyatakan bahwa komitmen mampu memberi dorongan pada *employee performance* di tempat kerja. Kemudian juga terdapat penelitian yang memberikan hasil yang berbeda yakni hubungan antara *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Indarti et al., 2017; Supartha & Yanti, 2017) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki hubungan positif atau berpengaruh secara langsung terhadap *OCB*, ini berbeda dengan penelitian dari (Sanhaji et al., 2016) yang menyatakan *organizational commitment* memiliki hubungan yang negatif atau tidak ada pengaruh kepada *organizational citizenship behavior*.

Penulis juga menambah variabel *organizational justice*, dimana dari beberapa penelitian terdahulu menyatakan *organizational justice* berpengaruh

positif dengan *employee performance* (Khuong & Quoc, 2016; Swalhi et al., 2017). Selain itu juga terdapat penelitian mengenai hubungan antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* yang menyatakan bahwa keduanya memiliki hubungan positif/signifikan (Lim & Loosemore, 2017; Patras, 2017). Namun penelitian tersebut masih menyisakan kelemahan karena terdapat perbedaan fokus penelitian mengenai dimensi keadilan yang diteliti, sehingga masih menarik untuk mengulas lebih dalam mengenai *organizational justice*.

Selain itu penulis juga menambahkan variabel *servant leadership*, dimana berdasarkan hasil penelitian dari (Amir, 2019; Harwiki, 2016; Khajehpour et al., 2016; Setyaningrum, 2017) menyebutkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*. (Harwiki, 2016) juga menyebutkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif pada *employee performance*. Yang menjadi pembeda dalam penelitian variabel ini dengan penelitian terdahulu adalah dengan menambahkan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi antara *servant leadership* dan *employee performance*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Prabowo & Setiawan, 2013) menyatakan bahwa *servant leadership* dinyatakan sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)*. Pakar organisasi juga menambahkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* sangat penting untuk keberhasilan organisasi, karena *OCB* mampu memberi dampak yang positif bagi organisasi antara lain meningkatkan *employee performance*, kualitas pelayanan, dan menurunkan tingkat turnover (Prabowo &

Setiawan, 2013). Selain itu *organizational commitment* juga diyakini sebagai faktor internal yang mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karena dapat mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan. Sumber lain menyatakan bahwa *servant leadership* mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan *organizational citizenship behavior* mampu mempengaruhi *employee performance*. Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk menjadikan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi karena diyakini memiliki peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi (Simamora et al., 2019)

Dari berbagai uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul :

“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL JUSTICE*, *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*).

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Permasalahan penelitian yang penulis ajukan ini dapat diidentifikasi berbagai permasalahan sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan hasil penelitian antara mengenai peranan *organizational citizenship behavior* dalam memediasi variabel *organizational commitment* dan *employee performance*, dimana menurut (Indarti et al., 2017) menyatakan bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara *organizational commitment* dengan *employee performance*. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian

yang dilakukan (Rita et al., 2018) dimana OCB tidak mampu memediasi hubungan diantara keduanya.

2. Terdapat pula perbedaan hasil penelitian tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut (Indarti et al., 2017; Supartha & Yanti, 2017) komitmen memiliki hubungan langsung positif terhadap OCB. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sanhaji et al., 2016) yang menyatakan bahwa komitmen tidak memiliki pengaruh dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

### 1.3. Rumusan Masalah

Apakah peningkatan *employee performance* dipengaruhi dengan penerapan *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* yang dimediasi oleh OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) ?

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

- 1 Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
- 2 Apakah ada pengaruh antara *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
- 3 Apakah ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
- 4 Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *employee performance* ?

- 5 Apakah ada pengaruh antara *organizational justice* terhadap *employee performance*?
- 6 Apakah ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *employee performance* ?
- 7 Apakah ada pengaruh antara *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *employee performance*?
- 8 Apakah ada pengaruh antara *servant leadership* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*?
- 9 Apakah ada pengaruh antara *organizational justice* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*?
- 10 Apakah ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*?

#### **1.4. Batasan Masalah**

Untuk menghindari adanya penyimpangan pokok masalah dalam penelitian agar lebih terarah dan tujuan penelitian dapat tercapai. Maka berikut adalah batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Luas lingkup penelitian hanya meliputi bagaimana *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* perusahaan tersebut.
2. Informasi yang disajikan berkaitan dengan *servant leadership*, *organizational justice* dan *organizational commitment*, serta teori mengenai OCB dan *employee performance* perusahaan.
3. Penelitian akan dilaksanakan di PT. Gujati 59 Utama.

## **1.5. Tujuan penelitian**

### **1.5.1. Tujuan Umum :**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

### **1.5.2. Tujuan khusus :**

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *organisasional citizenship behavior (OCB)*.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *organisasional citizenship behavior (OCB)*.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *organisasional citizenship behavior (OCB)*.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *servant leadership* dengan *employee performance*.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance*.
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *employee performance*.



8. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *servant leadership* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.
9. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *organizational justice* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.
10. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *organizational commitment* dengan *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Terdapat manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber pengetahuan dan wawasan serta menjadi salah satu acuan bagi penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai sumber referensi utamanya terkait dengan sumber daya manusia.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber masukan bagi perusahaan dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang SDM yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan mengenai keadilan organisasi dan kepemimpinan sehingga diharapkan mampu mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja mereka.

### 1.7. Sistematika Penulisan

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

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dalam penelitian, dan sistematika penulisan.

#### BAB II : LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini terdiri dari teori yang berkaitan dengan judul yang diteliti yakni berisi tentang *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *employee performance*. Pada bab ini juga terdiri dari hasil penelitian yang relevan, kerangka berfikir dan juga hipotesis penelitian.

#### BAB III : METODE PENELITIAN

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

#### BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan tentang gambaran umum penelitian, pengujian serta hasil dari analisis data, pembahasan hasil dari analisis data serta jawaban mengenai semua pertanyaan yang telah dijelaskan dalam rumusan masalah.

#### BAB V : PENUTUP

Bab ini meringkas dan menunjukkan kesimpulan secara keseluruhan dari penelitian, terdapat juga keterbatasan dalam penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. *Employee Performance***

*Employee performance* bisa disebut dengan apa yang telah dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. *Employee performance* bisa juga disebut dengan bagaimana karyawan berkontribusi pada perusahaan baik berhubungan dengan output perusahaan, kehadiran kerja, kualitas output, maupun berkaitan dengan sikap kooperatif karyawan terhadap perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017)

*Employee performance* dalam perusahaan atau organisasi dapat diukur dengan penilaian kinerja. Menurut Robbins (2003) dalam (Pawirosumarto et al., 2017) mengungkapkan bahwa tujuan penilaian *employee performance* antara lain adalah untuk membuat keputusan yang berkaitan kebijakan sumber daya manusia misalnya promosi, demosi, pemecatan, atau mutasi karyawan, digunakan untuk dasar menenukan kebijakan kompensasi atau remunerasi, digunakan untuk menentukan dan memverifikasi kebutuhan tentang pengembangan dan pelatihan karyawan. Selain itu (Indarti et al., 2017) juga mengungkapkan bahwa tujuan dari pengukuran atau penilaian kinerja berguna dalam membantu manajer untuk melakukan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *employee performance* dan tujuan perusahaan.

##### **2.1.1.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance***

1. Steers (1884) menyebutkan bahwa kinerja individu merupakan kombinasi dari tiga faktor, antara lain (Pawirosumarto et al., 2017) :

- a. Motivasi kerja
  - b. Kemampuan, tempramen, dan pekerja
  - c. Kejelasan tujuan dan penerimaan peran sebagai pekerja
2. Menurut Timpe (1992) terdapat dua faktor yang mempengaruhi *employee performance*, antara lain (Farlianto & Khasanah, 2016) :
- a. Faktor internal, merupakan faktor yang terkait dengan variabel personal seperti kepribadian, sikap, motivasi, usia, pendidikan, pengalaman kerja, jenis kelamin, dan latar belakang budaya seseorang.
  - b. Faktor eksternal, merupakan faktor dari luar diri seseorang atau lingkungan pekerja, meliputi faktor atasan, kebijakan organisasi, upah, latihan dan pengawasan, dan lingkungan sosial.
3. Menurut Harbani Pasolong (2010), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain (Haryanti, 2017) :
- a. Kemampuan, dapat dilihat dari kecerdasan, bakat, dan minat untuk menilai kemampuan pekerja dalam bidang tertentu.
  - b. Kemauan, merupakan upaya atau kesediaan pekerja untuk mendukung dan menjalankan cita-cita organisasi.
  - c. Energi, bisa dikatakan sebagai sumber kekuatan dari seseorang, dengan adanya kekuatan, seseorang akan dapat bertindak dan merespon segala sesuatu sehingga mampu berkonsentrasi dan mengelola pekerjaannya dengan baik.

- d. Teknologi, merupakan pengetahuan yang digunakan untuk mempermudah pekerjaan yang ada.
- e. Kompensasi, merupakan balas jasa yang diterima pekerja atas kinerjanya.
- f. Kejelasan tujuan, merupakan tujuan yang hendak dicapai pekerja, ketika pekerja memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja maka dapat membuat pekerja menjadi lebih terarah.
- g. Keamanan, merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi pekerja. Ketika pekerja merasa aman dalam menjalankan pekerjaannya, maka hal itu dapat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawannya.

#### **2.1.1.2. Indikator *Employee Performance***

Menurut Mantis dan Jackson (2006) dalam (Putri & Utami, 2017) mengungkapkan bahwa terdapat 5 hal yang digunakan dalam pengukuran *employee performance*, antara lain :

1. *Quantity of output.*

Penilaian ini berdasarkan banyaknya jumlah hasil yang didapatkan oleh karyawan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. *Quality of output.*

Penilaian ini berdasarkan dari kualitas hasil yang diperoleh karyawan, apakah sudah sesuai dengan standar perusahaan atau tidak. Atau bisa juga berdasarkan dari ketrampilan dan ketelitian karyawan yang dilihat dari produk yang dihasilkan.

3. *Timeline of output*

Diukur dengan ketepatan waktu dalam menghasilkan output. Dengan melihat waktu penyelesaian yang cepat dan sesuai standar maka dapat dipastikan kinerjanya baik. Hal ini merupakan salah satu pengukuran *employee performance*.

#### 4. *Presence at work*

Salah satu cara mengukur *employee performance* adalah dengan melihat tingkat kehadiran karyawan. Semakin rendah tingkat kehadiran pekerja maka dapat dikatakan *employee performance* juga rendah karena karyawan tidak berpartisipasi penuh terhadap pelaksanaan perusahaan.

#### 5. *Cooperativeness*

Penilaian atau pengukuran *employee performance* juga dapat dilihat dari sikap karyawan. Karyawan akan cenderung bersifat kooperatif jika mereka ingin terlibat secara optimal dalam segala hal yang ada di organisasi, dimana mereka akan lebih mudah beradaptasi terhadap lingkungan kerja dalam organisasi.

### **2.1.2. *Servant Leadership***

*Servant Leadership* merupakan sikap dimana seseorang ingin melayani orang lain (Amir, 2019). Menurut Greenleaf (1997) menyatakan bahwa *servant leadership* bukan sebagai teknis manajemen tetapi sebagai sikap dimana seseorang ingin memimpin dengan melayani atau memberikan pelayanan kepada orang lain. Greenleaf menyebutkan bahwa *servant leadership* berorientasi pada pelayanan terhadap orang lain, mempromosikan kerja tim, berbagi kekuasaan, dan membangun rasa kebersamaan dalam kelompok kerja. *Servant leadership*

menekankan prinsip-prinsip etika dan berkomitmen terhadap kebutuhan pengikut/karyawan mereka dibanding kebutuhan mereka sendiri, menciptakan iklim dimana karyawan merasa penting, diperhatikan, dan diberdayakan sehingga mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Amir, 2019; Chiniara & Bentein, 2018).

*Servant leadership* juga digambarkan sebagai komunikasi untuk memahami kemampuan, kebutuhan, tujuan, dan keinginan pengikut. Dimana pemimpin akan berupaya yang terbaik dan membantu karyawan dalam mencapai potensi karyawan. *Servant leadership* juga mampu membangun kepercayaan diri karyawan dengan memberikan arahan dan tanggung jawab, namun dengan didukung empati, dukungan emosional, sumber daya, dan umpan balik (Chiniara & Bentein, 2018; Jahidi & Hafid, 2017; Sendjaya & Sarros, 2002)

*Servant leadership* secara alami akan membentuk hubungan yang kuat dan positif dengan para pengikutnya, hal tersebut secara langsung dapat membuat karyawan memandang pemimpin sebagai panutan dan terlibat dalam perilaku yang sesuai, bukan karena paksaan tetapi cenderung keinginan karyawan sendiri (Chiniara & Bentein, 2018).

#### **2.1.2.1. Dimensi *Servant Leadership***

Menurut (Barbuto & Wheeler, 2006; Handoyo, 2010; Jahidi & Hafid, 2017) terdapat 8 dimensi dari *servant leadership*, antara lain :

1. *Altruistic calling*, merupakan kemauan dalam menciptakan perubahan baik bagi pengikutnya, mementingkan urusan orang lain dibanding urusan sendiri, dan berupaya memenuhi kebutuhan pengikutnya.



2. *Emotional healing*, merupakan komitmen atasan dalam membangkitkan semangat karyawannya.
3. *Wisdom*, yaitu pemimpin dapat memahami kondisi dan memperkirakan dampak dari kondisi tersebut.
4. *Persuasive mapping*, pemimpin memiliki kemampuan dalam memilah permasalahan dan mampu mencari peluang terbaik serta membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai atau mencari peluang.
5. *Organizational stewardship* yaitu pemimpin mampu berkontribusi positif terhadap lingkungannya.
6. *Humality*, merupakan seorang pemimpin yang memiliki kerendahan hati
7. *Vision* artinya pemimpin mampu mengajak anggota untuk komitmen terhadap visi dan mampu menentukan arah organisasi dimasa mendatang.
8. *Service*, yaitu sejauh mana pemimpin mampu memberikan pelayanan kepada bawahan dan pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan.

#### **2.1.2.2. Karakteristik *Servant Leadership***

Menurut Greenleaf, berikut merupakan karakteristik dari *servant leadership*, antara lain (Avan et al., 2019; Barbuto & Wheeler, 2006; Handoyo, 2010; Spears, 2010; Van Dierendonck, 2011) :

1. Mendengarkan, dalam hal ini *servant leadership* berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan serta berupaya untuk mendengarkan saran dan kehendak bawahannya sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2. Empati, dalam hal ini pemimpin berusaha untuk berempati dan memahami orang lain serta menerima bagaimana mereka.
3. *Healing* (penyembuhan), *Servant leadership* mampu memberikan semangat dan dukungan emosional bagi para pengikut mereka. Hal ini merupakan kekuatan yang besar untuk transformasi dan integrasi suatu organisasi.
4. Kesadaran, dimana kesadaran membantu seseorang untuk memahami masalah terkait etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.
5. Persuasi, pemimpin berupaya untuk mengandalkan persuasi atau bujukan, bukan mengandalkan otoritas posisi dalam membuat keputusan. Pemimpin cenderung menyakinkan pengikut bukan memaksakan kehendak.
6. Konseptualisasi, kemampuan untuk melihat masalah organisasi dengan perspektif konseptualisasi dimana pemimpin harus mempersiapkan konsep serta pemikiran-pemikiran yang mungkin terjadi dengan melebihi kenyataan sehari-hari. *Servant leadership* harus mengusahakan keseimbangan antara konseptualisasi dengan permasalahan kehidupan sehari-hari.
7. *Foresight* (kemampuan meramalkan), *servant leadership* berupaya untuk memahami pengalaman dari masa lampau, melihat realitas sekarang, dan kemungkinan dampak yang mungkin terjadi.
8. *Stewardship* (kemampuan melayani/keterbukaan), *servant leadership* memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terhadap orang lain.

9. Memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia. *Servant leadership* berkomitmen dalam profesional, pertumbuhan individu, dan spiritual pengikut dalam organisasi. Dalam praktiknya, pemimpin berupaya untuk mengembangkan individu dan profesional, menaruh minat terhadap ide dan saran dari semua orang, serta mendorong keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan.
10. Membangun komunitas/masyarakat ditempat kerja. Cara untuk membangun komunitas adalah dengan membina hubungan yang baik antar karyawan, antar bawahan dan atasan, serta terhadap pelanggan. Lingkungan yang kondusif mampu meningkatkan *employee performance* organisasi. *Servant leadership* mampu membentuk sikap saling percaya sehingga mampu menciptakan kerja sama tim yang baik.

### **2.1.2.3. Indikator *Servant Leadership***

Menurut Robert Dennis (Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Van Dierendonck, 2011), indikator dari *servant leadership* antara lain :

1. *Love*. *Servant leadership* berupaya untuk memberikan kasih sayang dan perhatian kepada karyawan. Berupaya untuk mengambil keputusan yang terbaik bagi kemajuan organisasi dengan mempertimbangkan suara karyawan.
2. Pemberdayaan. Dalam hal ini pemimpin menekankan kerja sama dalam tim, dimana pemimpin mempercayakan kekuasaan pada pengikutnya serta mendengarkan masukan dari pengikut.

3. Kerendahan hati. Pemimpin menunjukkan pengakuan dan menghargai kontribusi pengikut serta memberikan rasa hormat terhadap pengikut.
4. *Visi. Servant leadership* menciptakan visi bukan hanya didasarkan pada keinginan diri sendiri tetapi juga berkaitan dengan bagaimana visi tersebut mampu memberdayakan karyawan serta memberikan pelayanan kepada mereka (Barbuto & Wheeler, 2006)
5. Kepercayaan. Kepercayaan merupakan karakteristik penting dari *servant leadership*. Pemimpin akan mencontohkan kebenaran dalam hal tingkah laku, etika, memberdayakan, dan meyakinkan. Pemimpin yang melakukan apa yang mereka katakan akan dipercaya oleh pengikutnya (Dennis & Bocarnea, 2005).

### **2.1.3. *Organizational Justice***

*Organizational justice* merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi. Menurut Nadiri dan Tanova (2010) dalam (Sahoo & Sahoo, 2019) menyebutkan bahwa *organizational justice* adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang diterima dari suatu organisasi dan reaksi yang ditunjukkan terhadap persepsi itu. *Organizational justice* merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi mereka, mulai dari adil dalam berbagai kebijakan, atasan tidak membedakan karyawan dalam hal komunikasi atau kepedulian, adil dalam pemberian *reward*, dsb, hal ini sebagai penentu penting dalam memotivasi, mempengaruhi sikap, dan perilaku karyawan di tempat kerja (George & Jones, 2012).

### 2.1.3.1. Dimensi *Organizational Justice*

Secara umum *organizational justice* terdiri dari tiga dimensi, antara lain keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Hao et al., 2016; Patras, 2017; Sahoo & Sahoo, 2019). Berikut merupakan penjelasan ketiga dimensi tersebut :

#### 1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif terkait dengan distribusi hadiah atau *reward* yang adil. Keadilan distributif juga bisa dikatakan terkait dengan manfaat yang diterima dan harapan pekerja kepada organisasi. Biasanya antar karyawan cenderung membicarakan atau membandingkan tentang gaji atau reward dalam bentuk lain. Sebagai akibatnya, orang mungkin merasa diperlakukan tidak adil, yang secara langsung terkait dengan mereka persepsi keadilan dan mungkin berdampak pada kepuasan kerja mereka. (Colquitt, Greenberg & Zapata, 2005) dalam (Hao et al., 2016).

#### 2. Keadilan Prosedural

Berkaitan dengan proses dan prosedur yang adil yang berkaitan dengan proses alokasi. George dan Jones menjelaskan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan terhadap kebijakan yang ada dan bagaimana proses keputusan dibuat. Secara garis besar, keadilan prosedural adalah keadilan terhadap aturan dalam pengambilan keputusan tentang pendistribusian hasil dalam organisasi (George & Jones, 2012).

#### 3. Keadilan interaksional

Keadilan interaksional merupakan keadilan yang terdiri dari keadilan antar individu dan informasional yang sesuai dengan prosedur yang adil. Keadilan

interpersonal atau antar individu mencerminkan karyawan di perlakukan dengan sopan, bermartabat, dan juga di hormati oleh pihak atasan atau berkaitan dengan perlakuan penguasa terhadap karyawan. Sedangkan keadilan informasional terkait dengan komunikasi yang dilakukan atasan kepada karyawan atau bisa juga dikatakan sebagai kualitas komunikasi antar pemangku kepentingan yang berkaitan dengan segala keputusan atau kebijakan organisasi (Lim & Loosemore, 2017; Sahoo & Sahoo, 2019).

#### **2.1.3.2. Indikator *Organizational Justice***

Indikator *organizational justice* menurut Lambert dan Hogan (2008) adalah sebagai berikut (Kristanto, 2015; Triyanthi & Subudi, 2018) :

1. Promosi yang adil

*Organizational justice* dicerminkan pada pemberian kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan dari pekerjaannya.

2. Pengakuan atas kerja keras

Pengakuan akan kinerja karyawan merupakan salah satu cerminan dari *organizational justice*.

3. Prosedur yang adil akan penilaian kinerja

Perusahaan yang adil dan obyektif memiliki standar penilaian kinerja yang berguna dalam mengevaluasi kinerja bawahannya.

4. Sikap atasan yang adil

Pada saat pemimpin mengerti akan pekerjaan bawahannya dan bersikap adil kepadanya baik dalam hal komunikasi ataupun keputusan/kebijakan organisasi, maka karyawan akan merasakan keadilan dalam organisasinya.

5. Penghargaan kepada karyawan didasarkan pendidikan dan ketrampilan  
Penghargaan yang adil dapat tercermin berdasarkan tingkat ketrampilan kerja karyawan dan pendidikannya. Penghargaan juga bisa didasarkan tingkat tanggung jawab yang diemban oleh karyawan.

#### **2.1.4. *Organizational Commitment***

Menurut Linda (2014) dalam (Putu et al., 2016) menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap seseorang atau pekerja dimana mereka konsisten terhadap aktivitas pekerjaannya dan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Ivancevich, et al (2008) dalam (Supartha & Yanti, 2017) menambahkan bahwa komitmen terkait dengan bagaimana sikap loyal pekerja terhadap organisasi, bagaimana seorang pekerja sangat ingin terlibat dalam aktivitas organisasi, dan berusaha menjalankan serta mendukung visi dan misi organisasi. Tingginya komitmen seseorang terhadap perusahaan/organisasi, maka akan positif juga pendapat mereka tentang organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi bagaimana mereka dalam bersikap di lingkungan kerja. Meningkatkan iklim kerja yang positif dengan bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan, mendorong hubungan yang harmonis antar pekerja tanpa adanya paksaan dari organisasi (Supartha & Yanti, 2017). Sedangkan menurut Pool and Pool (2007) dalam (Yahaya & Ebrahim, 2016) berpendapat bahwa *organizational commitment* dapat dilihat dengan sejauh mana pekerja dapat mengidentifikasi tujuan organisasi.

#### **2.1.4.1. Dimensi *Organizational Commitment***

Terdapat tiga dimensi *organizational commitment* menurut Meyer and Allen (1991, 1997) dalam (Indarti et al., 2017; Yahaya & Ebrahim, 2016) antara lain :

1. Komitmen afektif, merupakan keinginan yang kuat para pekerja atau anggota organisasi disebabkan adanya keterikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen ini ditandai dengan adanya hubungan psikologis antara pekerja dan organisasi. Powel and Meyer (2004) dalam (Yahaya & Ebrahim, 2016) menyatakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan empat faktor yaitu kepuasan akan kondisi kerja, harapan pekerja, berkaitan dengan penyesuaian diri pekerja terhadap organisasi dan bagaimana pekerjanya mampu terbuka terhadap organisasi dan lingkungan kerjanya.
2. Komitmen normatif, merupakan keinginan pekerja untuk setia menjadi bagian organisasi karena perasaan berkewajiban terhadap organisasi (Yahaya & Ebrahim, 2016). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen yang dilakukan pekerja disebabkan karena adanya tugas moral dan rasa berkewajiban, dimana mereka merasa dengan tetap berada di organisasi merupakan hal benar untuk dilakukan. terdapat cara untuk menciptakan komitmen normatif pada karyawan antara lain dengan memperhatikan dan memenuhi hak pekerja, hal tersebut dapat membuat karyawan merasa berhutang kepada perusahaan karena merasa terbantu dalam pemenuhan kebutuhannya dan merasa dihargai meskipun posisinya hanya karyawan. Cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan menjadikan organisasi berorientasi



pada kegiatan sosial. Hal ini menyebabkan karyawan merasa bangga dapat terlibat dalam kegiatan kemanusiaan yang diselenggarakan oleh organisasi sehingga dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan.

3. Komitmen berkelanjutan, merupakan keinginan untuk tetap bekerja di dalam organisasi karena takut akan kehilangan upah atau tunjangan lain jika meninggalkan organisasi atau komitmen berdasarkan konsekuensi biaya terkait ketika meninggalkan organisasi (Yahaya & Ebrahim, 2016).

#### **2.1.4.2. Indikator *Organizational Commitment***

Indikator *organizational commitment* menurut Ganesan dan Weitz (1996) dalam (Rahmawaty, 2016; Yahaya & Ebrahim, 2016) adalah :

1. Merasa menjadi bagian dari organisasi

Karyawan memiliki kepercayaan bahwa dirinya telah menjadi bagian dari organisasi, bukan hanya sekedar sebagai karyawan tetapi secara batin sudah klik dengan organisasi.

2. Bangga terhadap organisasi

Dengan karyawan sudah memiliki hubungan serta komitmen yang tinggi dengan organisasi, mereka cenderung akan merasa bahwa segala sesuatu yang dilakukan organisasi guna mencapai tujuan adalah sesuatu hal yang membuat mereka bangga menjadi bagian organisasi tersebut.

3. Menunjukkan kepedulian terhadap organisasi

Karyawan cenderung akan lebih peka terhadap segala permasalahan atau hal-hal yang terjadi di organisasi, mereka akan cenderung peduli dan

memperhatikan organisasi jika terjadi sesuatu hal karena hal ini didasari dengan komitmen mereka terhadap organisasi.

4. Memiliki semangat dan hasrat yang kuat untuk bekerja

Dengan tingginya komitmen, karyawan cenderung memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi, sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka.

5. Menjalankan nilai-nilai organisasi dan memiliki kemauan besar untuk mendukung organisasi

Adanya komitmen yang tinggi pada karyawan, mereka akan mau mewujudkan tujuan atau nilai-nilai yang ingin dicapai oleh organisasi. Mereka cenderung mau berpartisipasi dalam segala hal yang berkaitan dengan organisasi.

#### **2.1.5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior* dikatakan sebagai perilaku individu yang melebihi permintaan standart kerja seseorang. *Organizational citizenship behavior* adalah sikap seseorang dalam mendedikasikan dirinya secara maksimal di perusahaan yang menaunginya tanpa adanya perintah ataupun reward dari atasan. Menurut Organ (2003) dalam (Supartha & Yanti, 2017) mengungkapkan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku yang berupa pilihan dan inisiatif pribadi yang tidak terkait dengan penghargaan dari organisasi namun berdampak pada efektifitas dari organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu (Santoso & Ferdiyono, 2018) mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee*

*performance*. Hal ini dapat menyimpulkan bahwa terbentuknya OCB di dalam diri pekerja dapat menjadikan mereka memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban memajukan organisasi.

#### **2.1.5.1. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Beberapa dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (2003) dalam (Indarti et al., 2017; Supartha & Yanti, 2017), sebagai berikut :

1. *Altruism*. Merupakan perilaku dimana karyawan mau membantu karyawan lain tanpa ada paksaan terkait tugas-tugas dalam organisasi.
2. *Conscientiousness*. Perilaku yang menunjukkan dedikasi tinggi yang dilakukan bawahan dibandingkan dengan apa yang diharapkan perusahaan. Perilaku yang bersifat sukarela tanpa mempedulikan reward atau penghargaan dari perusahaan. Karyawan berperilaku disiplin dan tingkat kehadiran tinggi dalam menjalankan sesuatu diluar persyaratan.
3. *Sportsmanship*. Perilaku penekanan aspek positif dibandingkan aspek negatif perusahaan. Berupaya memberikan toleransi ketika perusahaan dalam keadaan yang tidak ideal tanpa mengeluh dan membuat isu yang mampu merusak suasana kerja.
4. *Courtesy*. Berupaya untuk menghormati sesama dan berbuat baik. Membantu mencegah dan meringankan permasalahan orang lain yang terkait dengan pekerjaan.

5. *Civic Virtue*. Perilaku dimana karyawan memiliki dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab perusahaan/organisasi serta menunjukkan partisipasi lebih dalam mendukung tujuan dan fungsi organisasi.

#### **2.1.5.2. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Robbins (2001) menyebutkan bahwa indikator dari *organizational citizenship behavior (OCB)*, antara lain (Husniati & Pangestuti, 2018) :

1. Berupaya membuat pernyataan yang sifatnya membangun/konstruktif tentang organisasi serta kelompok kerjanya
2. Berupaya menghindari konflik yang terjadi
3. Saling membantu satu sama lain dalam tim
4. Mengajukan diri secara sukarela untuk pekerjaan tambahan
5. Menghormati isi peraturan serta semangat yang dimiliki organisasi
6. Mau mentolerir gangguan dan kerugian yang kadang terjadi terkait pekerjaan

## **2.2. Penelitian Yang Relevan**

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis membaca dan mempelajari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan sebagai bahan kajian dan perbandingan. Berikut merupakan penelitian sebelumnya :

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Eka Trisna Yanti dan I Wayan Gede Supartha (2017) menunjukkan hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Terdapat juga pengaruh positif signifikan antara

kepuasan kerja terhadap OCB. Dalam hal ini sekolah perlu untuk memperhatikan tingkat komitmen dan kepuasan dari guru. Ini dilakukan agar para guru merasa nyaman dan berupaya meningkatkan OCB (Supartha & Yanti, 2017).

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiwiek Harwiki, penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan pelayan berdampak secara signifikan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB (*organizational citizenship behavior*) dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berdampak positif signifikan pada *organizational citizenship behavior*, tetapi tidak memiliki pengaruh signifikan pada *employee performance*, *organizational commitment* yang terpengaruh tidak secara signifikan pada OCB atau pada kinerja, dan OCB berdampak signifikan pada komitmen karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan memberikan pengaruh besar terhadap suatu organisasi. Kepemimpinan pelayanan mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan komitmen, kinerja, dan perilaku karyawan di tempat kerja (Harwiki, 2016).

Penelitian mengenai kepemimpinan pelayanan/*servant leadership* juga dilakukan oleh Pardi Simamora, dkk (2019), dimana penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh langsung antara kepemimpinan pelayanan, keterlibatan karyawan, dan OCB terhadap kinerja. Selain itu *servant leadership* juga berpengaruh terhadap OCB. Kemudian penelitian juga menunjukkan hasil dimana *servant leadership* memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *employee performance* dengan mediasi keterlibatan karyawan. Selain itu, *servant leadership* juga berpengaruh tidak langsung terhadap *employee performance*

melalui mediasi OCB. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat mempengaruhi bagaimana *employee performance*. Dengan dorongan dari *servant leadership* mampu mempengaruhi perilaku karyawan ditempat kerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka (Simamora et al., 2019).

Penelitian mengenai *organizational citizenship behavior* juga dilakukan oleh juga dilakukan oleh Benson T.H. Lim dan Martin Loosemore (2016), penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan dipengaruhi dengan persepsi keadilan interpersonal mereka dalam bekerja. Dalam hal ini menunjukkan bahwa keadilan antar individu dapat menjadikan perilaku kewarganegaraan organisasi lebih positif dan hal ini dapat berpengaruh terhadap bagaimana kinerja dari perusahaan (Lim & Loosemore, 2017).

Selain itu terdapat penelitian dari Muhammad Irfani Hendri (2019) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut, maka disimpulkan semakin karyawan memiliki rasa komitmen dan kepuasan yang tinggi kepada organisasi dapat mempengaruhi bagaimana kinerja mereka (Hendri, 2019).

Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Abdelaziz Swalhi, Saloua Zgoulli, dan Mahrane Hofaidhllaoui (2017), dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa komitmen afekti mampu memediasi antara *organizational justice* dan

*employee performance*. Dari penelitian tersebut juga dapat disimpulkan bahwa keadilan secara keseluruhan memiliki efek yang lebih besar pada komitmen afektif daripada dimensi keadilan spesifik. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil baik dalam hal kebijakan, sikap, tanggung jawab, dsb. dapat berpengaruh terhadap bagaimana *employee performance* mereka di dalam organisasi. Hal ini juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, mereka cenderung bekerja dengan baik. Hasil penelitian ini memungkinkan untuk mengkonfirmasi efek keadilan pada berbagai sikap dan perilaku, seperti komitmen afektif dan *employee performance*. Berkenaan dengan pengaruh dimensi keadilan spesifik pada *employee performance*, penelitian ini menekankan pentingnya keadilan prosedural dan interpersonal. Hasil ini sesuai dengan literatur yang mendukung temuan yang menunjukkan keadilan prosedural, interaksional dan distributif dapat memprediksi *employee performance* (Swalhi et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Indarti, dkk (2016) menemukan adanya pengaruh mediasi variabel *organisasional citizenship behavior* antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepribadian pada kinerja. Dengan demikian, menunjukkan tingginya kepribadian, komitmen dan kepuasan akan menghasilkan kinerja yang tinggi juga, apabila dimediasi oleh OCB. Dosen merupakan sumber daya manusia yang digunakan untuk membentuk karakter siswa atau pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing bangsa melalui generasi muda. Dengan adanya penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan seseorang merasa puas akan pekerjaannya, kemudian lingkungan kerjanya

baik, mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap tempat kerjanya. Ini dapat berpengaruh pada kinerja mereka dan mampu memberikan kontribusi tinggi bagi organisasi (Indarti et al., 2017).

Lain halnya dengan penelitian dari Triana Fitriastuti (2013), Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan emosional, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employee performance*. karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat bekerja dengan baik berdasarkan standar organisasi, ini dapat mempengaruhi kinerja yang hendak dicapai organisasi. Kuatnya komitmen juga dapat menunjukkan kinerja yang baik karena karyawan mau berdedikasi untuk organisasi. OCB memiliki pengaruh tidak langsung terhadap pencapaian yang diharapkan organisasi, karena perilaku kewarganegaraan ini dapat memberikan kontribusi atau pengaruh pada *employee performance* (Fitriastuti, 2013).

Penelitian mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* juga dilakukan oleh Raka Tri Bayu Ardi dan Ketut Sudarma (2015), penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh antara persepsi dukungan dan *organizational justice* terhadap OCB. Ada pengaruh *organizational commitment* terhadap OCB. Adanya pengaruh antara persepsi akan dukungan dan *organizational justice* terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* terbukti dapat memberi efek mediasi terhadap hubungan persepsi dukungan dan *organizational justice* terhadap OCB (Ardi & Sudarma, 2015).

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Inten Damaryanthi, Agung Sagung Kartika Dewi (2016), dimana penelitian ini



menunjukkan hasil kecerdasan emosional, *organizational commitment*, dan OCB berpengaruh secara signifikan dengan *employee performance*. Hasil menunjukkan jika karyawan memiliki kecerdasan emosional tinggi maka akan mempengaruhi keoptimalan kinerjanya. Begitu pula dengan komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dipengaruhi kebijakan akan pemenuhan hak pegawai secara maksimal, sehingga komitmen organisasi juga tinggi karena pegawai merasa diperhatikan dan dipenuhi hak dan kebutuhannya. Begitu pula dengan OCB, tingginya tingkat OCB pada lingkungan dan rekan kerjanya, juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena mereka cepat menyesuaikan diri terhadap lingkungan, lebih ramah dan mudah bergaul (Damaryanthi & Dewi, 2016).

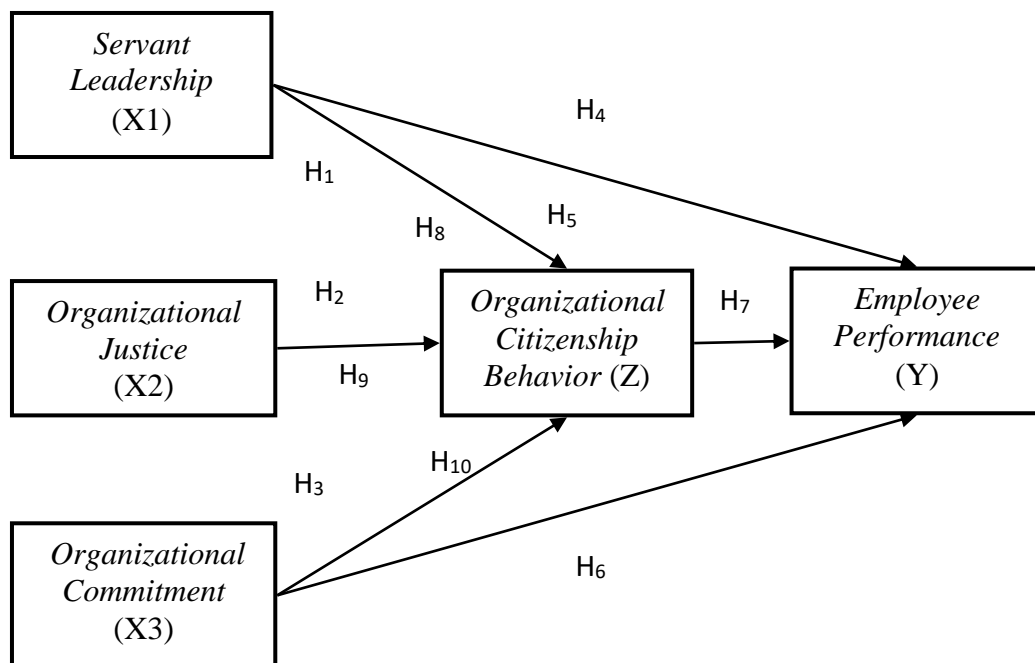
Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Ayu Archita Kumala Devi dan Desak Ketut Sintaasih (2016), Hasil menunjukkan bahwa OCB, *transactional leadership*, dan *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *employee performance*. Pemimpin harus dapat memberikan motivasi kepada orang karyawannya untuk bekerja, pemimpin harus dapat mengetahui usaha apa yang sudah dilakukan bawahan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dan pemimpin harus mengakui peran bawahannya, hal ini dapat membuat karyawan menjadi percaya diri dalam menjalankan kewajibannya dalam bekerja (Putu et al., 2016).

Rujukan penelitian terakhir adalah penelitian dari Ahmad Sani (2013) yang menyatakan bahwa hasil menunjukkan keadilan prosedural dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap OCB, komitmen

organisasi memiliki hubungan positif terhadap *employee performance*, kepuasan kerja tidak secara positif mempengaruhi OCB dan *employee performance*. OCB secara positif memiliki hubungan dengan kinerja pekerjaan. OCB bertindak secara parsial mediator antara keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kinerja pekerjaan. Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada para pemimpin perbankan Islam, khususnya manajer, penyelia, kepala unit perlu memikirkan faktor yang mampu komitmen dan perilaku kewarganegaraan dari pekerja untuk mempertahankan evaluasi dan penilaian kinerja (Supriyanto, 2013).

### 2.3. Kerangka Berfikir

Gambar 2. 1  
Kerangka Berpikir



Sumber : Kajian Teori

## 2.4. Hipotesis Penelitian

### 2.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang berpengaruh penting pada karyawan di tempat kerja. *Servant leadership* merupakan pemimpin yang mampu melayani karyawan dengan cara memperhatikan, mendengarkan karyawan, membangun kepercayaan diri karyawan dengan memberikan arahan dan tanggungjawab, namun tetap menunjukkan empati, dukungan emosional, sumber daya, dsb (Chiniara & Bentein, 2018). OCB merupakan feedback dari karyawan terhadap apa yang dilakukan oleh organisasi. Semakin positif hubungan antara organisasi dengan pekerja maka semakin positif pula perilaku karyawan di organisasi. Berdasarkan penelitian dari (Amir, 2019; Harwiki, 2016; Khajehpour et al., 2016; Setyaningrum, 2017; Simamora et al., 2019) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* dapat berpengaruh pada OCB. Begitu juga dengan (Chiniara & Bentein, 2018) juga menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan atau pengaruh positif dengan OCB dan *employee loyalty*. Berikut adalah rumusan hipotesisnya :

**H<sub>1</sub> : Semakin pemimpin memiliki tingkat *servant leadership* tinggi, maka dapat meningkatkan OCB dari karyawan**

#### **2.4.2. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Keadilan merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi. Keadilan adalah satu hal yang penting bagi organisasi, karena masalah yang berkaitan dengan keadilan dapat menyebabkan konflik yang berkepanjangan (Sahoo & Sahoo, 2019). Bukan hanya itu, masalah keadilan juga dapat meregangkan hubungan antara pekerja dengan atasan. Apabila karyawan tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi, mulai dari sikap atasan, ketidakadilan dalam pemberian hak pekerja, dsb. Hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku menyimpang karyawan seperti bersikap bebas tanpa memperhatikan perintah atasan, tidak mentaati aturan perusahaan, sehingga dapat merugikan perusahaan dan juga menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Sanhaji et al., 2016). Berdasarkan hasil penelitian dari (Khajehpour et al., 2016; Sanhaji et al., 2016) bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap OCB. Berikut adalah rumusan hipotesisnya :

**H<sub>2</sub> : Semakin tinggi tingkat *organizational justice*, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior (OCB)***

#### **2.4.3. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Commitment* merupakan keinginan pekerja untuk tetap berada di organisasi, bukan hanya itu komitmen juga dapat dikatakan sebagai hubungan yang aktif serta positif dan keinginan pekerja dalam memberikan kontribusi pada organisasi secara lebih (Rita et al., 2018). Semakin tinggi

*organizational commitment* dapat menciptakan iklim kerja yang profesional (Putu et al., 2016). Salah satu dampak adanya *organizational commitment* adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Dimana sikap pekerja di tempat lingkungan kerjanya dipengaruhi bagaimana komitmen mereka terhadap organisasi. Hubungan yang positif antara pekerja dengan organisasinya dapat meningkatkan tingkat kepercayaan pekerja terhadap organisasi. Hal tersebut ditunjukkan melalui sikap dan perilaku mereka mulai dari peduli terhadap segala permasalahan organisasi, menjalin hubungan yang positif sesama pekerja, dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Berdasarkan penelitian dari (Harwiki, 2016; Indarti et al., 2017; Supartha & Yanti, 2017) menyatakan bahwa *organizational commitment* memiliki hubungan atau berpengaruh terhadap OCB. Berikut adalah rumusan hipotesisnya :

**H<sub>3</sub> : Semakin tinggi tingkat *organizational commitment* pada karyawan maka dapat berpengaruh pula terhadap OCB.**

#### **2.4.4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance***

*Servant leadership* dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang berbeda dengan yang lain. *Servant leadership* lebih memiliki kecenderungan untuk melayani daripada memimpin. Kepemimpinan ini biasanya jarang diterapkan dalam suatu organisasi, karena tujuan utama pemimpin ini adalah untuk memberikan pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat (Sendow & Tatilu, 2014).

Berdasarkan penelitian dari Harwiki (2016) menyatakan *servant leadership* mampu mempengaruhi *employee performance* secara signifikan

(Harwiki, 2016). Tantangan seorang pemimpin yang melayani bawahannya adalah pemimpin harus mengubah sikap, pola pikir, dan perilaku lebih dulu. Pemimpin diharapkan bisa memberi motivasi dan membantu kepada bawahannya untuk sukses. Ketika pemimpin mampu memberikan pelayanan kepada bawahannya dapat berdampak pada meningkatnya semangat pekerja. Bawahan akan merasa ketika mereka diperlakukan dengan sebagaimana mestinya, maka kinerja mereka juga akan meningkat mengikuti sikap dan perilaku pimpinannya (Aji & Palupiningsih, 2016).

**H<sub>4</sub> : Semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang dirasakan karyawan, hal tersebut dapat berdampak pada *employee performance*.**

#### **2.4.5. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Performance***

(Sahoo & Sahoo, 2019) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan pekerja dengan organisasi ialah *organizational justice*. Nadin Tanova (2010) dalam (Sahoo & Sahoo, 2019) mengungkapkan bahwa *organizational justice* merupakan persepsi dari individu mengenai jenis perlakuan yang didapatkan dari sebuah organisasi dan feedback yang mereka berikan akan persepsi itu. Dalam penelitian terdahulu (Swalhi et al., 2017) mengungkapkan bahwa *organizational justice* berpengaruh pada *employee performance*. Dimana jika karyawan merasa diperlakukan secara adil maka dapat memberikan dampak pada sikap dan perilaku karyawan di tempatnya bekerja. Hal tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan (Arab & Atan, 2018; Kalay, 2016; Khuong & Quoc, 2016) yang juga menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki hubungan signifikan dengan *employee performance*. Tingkat keadilan yang tinggi maka

dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi sehingga dapat berpengaruh terhadap bagaimana kinerja mereka di organisasi.

**H<sub>5</sub> : Semakin tinggi tingkat *organizational justice* yang dirasakan karyawan, hal tersebut dapat berdampak pada *employee performance*.**

#### **2.4.6. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance***

(Yahaya & Ebrahim, 2016) menyatakan *organizational commitment* adalah faktor yang mampu meningkatkan *employee performance*. *Organizational commitment* dalam Aydin et, al (2017) dalam (Yahaya & Ebrahim, 2016) merupakan keinginan pekerja untuk tetap berada di organisasi, mendorong keberhasilan organisasi, melaksanakan tujuan organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan upaya guna memajukan organisasi. Hal tersebut dibuktikan oleh (Putu et al., 2016) bahwa *organizational commitment* berpengaruh dominan terhadap *employee performance*. (Indarti et al., 2017; Rita et al., 2018) juga menyatakan *organizational commitment* memiliki hubungan yang positif terhadap *employee performance*. *Employee performance* dapat dibentuk apabila karyawan paham mengenai komitmen terhadap organisasi (Oyewobi et al., 2019). Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis ke 6 :

**H<sub>6</sub> : Semakin tinggi *organizational commitment* pada karyawan, dapat pula meningkatkan *employee performance***

#### **2.4.7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee Performance***

Menurut (Supartha & Yanti, 2017) OCB adalah perilaku individu ditempat kerja dengan mendedikasikan dirinya secara maksimal di perusahaan tempatnya bekerja. *Organizational citizenship behavior* disebut juga perilaku individu di tempat kerja melebihi permintaan organisasi tanpa mengharapkan reward. Dengan adanya OCB dapat membantu peningkatan dari *employee performance*, ini disebabkan sikap yang positif terhadap organisasi dapat berpengaruh pada kualitas kerja mereka di organisasi. Semakin positif hubungan antara organisasi dan karyawan maka semakin besar pula rasa tanggung jawab karyawan melalui kewajiban mereka di organisasi. Karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan *employee performance*. Berdasarkan penelitian terdahulu (Damaryanthi & Dewi, 2016; Putu et al., 2016; Santoso & Ferdiono, 2018) mengungkapkan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan *employee performance*. Hal ini ditunjukkan dengan sikap dimanapekerja memiliki tanggung jawab untuk memajukan organisasi. Selain itu (Putri & Utami, 2017) juga mengungkapkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan dengan *employee performance*. Berikut merupakan uraian hipotesisnya :

**H<sub>7</sub> : semakin tinggi *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan, maka juga akan meningkatkan *employee performance*.**



#### **2.4.8. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pekerja dimana mereka tanpa mengharapkan imbalan untuk terlibat dalam segala kegiatan organisasi (Supartha & Yanti, 2017). *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang mampu mengayomi pengikutnya. Pemimpin berusaha memberikan pelayanan terhadap karyawan, menunjukkan empati, dukungan emosional, mampu membangun kebersamaan tim, dan berbagi tanggung jawab dengan karyawan. *Servant leadership* mampu membangun kondisi kerja yang positif sehingga mampu mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja (Chiniara & Bentein, 2018; Harwiki, 2016; Simamora et al., 2019). Hal ini dibuktikan dengan penelitian dari (Simamora et al., 2019) bahwa *servant leadership* berpengaruh dengan *employee performance* dengan dimediasi oleh OCB. Berikut merupakan uraian hipotesisnya :

**H<sub>8</sub> : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu memberikan pengaruh hubungan antara *servant leadership* dan *employee performance***

#### **2.4.9. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organisational Citizenship Behavior (OCB.)***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Khuong & Quoc, 2016; Swalhi et al., 2017) menyatakan bahwa *organizational justice* dapat mempengaruhi *employee performance*. Hal ini disebabkan oleh karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam hal apapun, misalnya pemberian reward, gaji, upah, pelaksanaan kebijakan, sikap kepemimpinan yang tidak membedakan

karyawan, dll. Hal ini dapat mempengaruhi bagaimana sikap pekerja di lingkungan kerjanya. Karyawan juga akan mempunyai persepsi positif akan organisasinya, sehingga mereka berusaha menjalankan tugas secara maksimal. Sehingga itu dapat berpengaruh pada *employee performance*. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Arab & Atan, 2018) yang menyatakan bahwa *organizational justice* dapat berpengaruh pada perilaku pekerja di organisasi sehingga berpengaruh juga pada *employee performance*. Berikut adalah uraian hipotesisnya :

**H<sub>9</sub>: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat memberikan pengaruh akan hubungan antara *organizational justice* dengan *employee performance***

#### **2.4.10. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

(Indarti et al., 2017) memasukkan variabel yang digunakan dalam memediasi hubungan antar *organizational commitment* dan *employee performance* yaitu *organizational citizenship behavior*. Mowday (1982) dalam (Hendri, 2019) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* merupakan proses dimana karyawan merasa ingin terlibat dalam segala kegiatan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen juga dapat dikatakan sebagai loyalitas yang mana karyawan berpartisipasi secara maksimal dalam organisasi. Komitmen juga dapat dikatakan sebagai bentuk sikap individu dimana mereka merasa klik terhadap organisasi atau merasa mampu menselaraskan tujuan individu dengan visi misi organisasi. Semakin positif hubungan antara individu dengan organisasi,

maka akan tinggi juga komitmen pekerja pada organisasi. (Rita et al., 2018) mengungkapkan *Organizational citizenship behavior (OCB)* mampu memoderasi hubungan antara komitmen dengan *employee performance*. Hal ini dikarenakan semakin pekerja menaruh kepercayaan yang tinggi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, dapat berpengaruh pada perilakunya di tempat kerja (OCB). Pekerja cenderung memberi feedback yang positif terhadap apa saja yang ada di organisasi, mulai dari kebijakan, aturan, pemangku kepentingannya, pekerjaan yang dilakukan, dll sehingga dapat berdampak pada *employee performance*. Selain itu, berdasarkan penelitian lain, OCB juga dapat memoderasi hubungan antara *organizational commitment* dengan *employee performance* (Damaryanthi & Dewi, 2016; Indarti et al., 2017). Berikut adalah rumusan hipotesisnya :

**H<sub>10</sub> : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat mempengaruhi hubungan antara *organizational commitment* dan *employee performance***

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian di PT. Gujati 59 Utama yang beralamat di Jl. Raya Solo-Wonogiri No 59, Desa Gupit, Nguter, Sukoharjo 57571. PT Gujati 59 Utama adalah produsen jamu terkemuka yang sudah beroperasi sejak tahun 1989. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis produk jamu dan obat herbal yang diolah dengan teknologi modern sehingga menyediakan berbagai jenis obat herbal yang berkualitas tinggi, memenuhi standar kesehatan, dan berkhasiat untuk menjadi solusi kesehatan bagi masyarakat. Berikut adalah produk dari PT. Gujati 59 Utama antara lain Kapsul (Kapsul Pelangsing, Kapsul Curmisen, Kapsul X-Jin, dan Macan GT), Jamu Anak Helios, Jamu wanita (Pelangsing, Bersalin lengkap, Keset wangi), Jamu Umum (sakit pinggang, pegel linu, batuk, asma, dan tujuh angin), berbagai jenis jamu instan dan kosmetik. Objek penelitian ini adalah karyawan dari PT Gujati 59 Utama. Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana *employee performance* jika dipengaruhi variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*. Adapun alasan peneliti menjadikan PT. Gujati 59 Utama ini sebagai tempat penelitian, adalah dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Lingkungan tempat tinggal penulis merupakan lingkungan industri yang terdiri dari berbagai pabrik atau perusahaan, seperti PT Gujati 59 Utama. Bukan hanya dekat dengan lokasi pabrik, namun lingkungan masyarakat

juga sebagian besar adalah pekerja pabrik begitupun keluarga penulis sendiri. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin mengetahui bagaimana *employee performance* jika dipengaruhi variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* dengan mediasi *organizational citizenship behavior*.

2. PT. Gujati 59 Utama sendiri merupakan salah satu dari sekian banyak usaha dibidang jamu dan obat herbal di daerah wonogiri dan sukoharjo. PT Gujati 59 Utama memiliki prospek yang sangat bagus sehingga menjadi salah satu produsen jamu unggulan dengan sangat memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

### **3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan sistematis dan terencana guna menghasilkan jawaban terhadap permasalahan atau fenomena penelitian yang ditetapkan, untuk itu penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif eksplanatori atau *hypotesis testing research*. Penelitian kuantitatif menurut (Ferdinand, 2014) merupakan suatu proses yang digunakan untuk menemukan berbagai pengetahuan dengan menggunakan angka sebagai data dan alat dalam menemukan hasil yang diinginkan.

*Hypothesis testing research* atau pendekatan eksplanatori menurut (Ferdinand, 2014) model penelitian ini merupakan penelitian yang biasadipakai oleh mahasiswa untuk menyelesaikan skripsi dengan cara menyusun hipotesis dan mengujinya dengan empirik. Desain dari pendekatan eksplanatori dipakai untuk menjelaskan menjelaskan hubungan antar variabelnya (Mulyadi, 2013).

### **3.3. Populasi dan sampel**

#### **3.1.1. Populasi**

Populasi yang digunakan pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan dari PT. Gujati 59 Utama berjumlah 182 orang.

#### **3.1.2. Sampel**

Sampel dari penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang ada di PT. Gujati 59 Utama. Jumlah sampel yang dipakai adalah 182. Ini ditentukan berdasarkan jumlah karyawan yang ada di perusahaan.

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yakni sampling jenuh. Menurut Sugiono, sampling jenuh yaitu teknik pengambilan sampel apabila keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel ini sering digunakan jika jumlah populasinya sedikit. Teknik ini disebut juga sebagai sensus, yang artinya semua populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2015).

### **3.5. Data dan Sumber Data**

Menurut Dempsey (2002), data adalah materi mentah yang dapat membentuk sebuah laporan penelitian (Kuntjojo, 2009). Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2002) data adalah segala sesuatu yang dapat berupa fakta maupun angka yang bisa dijadikan bahan dalam penyusunan informasi. Adapun data-data dalam penulisan skripsi ini antara lain (Kuntjojo, 2009):

1. Data kualitatif adalah data berupa keterangan-keterangan, seperti kebijakan *organizational justice* yang diterapkan dan bagaimana dampaknya pada *employee performance*.
2. Data kuantitatif adalah data berupa laporan-laporan tertulis seperti penilaian berdasarkan hasil kuesioner.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penulisan proposal penelitian ini adalah :

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari hasil observasi dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner kepada para pimpinan atau karyawan yang menjadi subyek penelitian (Kuntjojo, 2009). Dalam data primer biasanya diperoleh melalui kuesioner yang berisi berbagai jenis daftar pertanyaan. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan telah dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data ini dapat berupa jurnal, artikel, tesis, buku dan literatur lain terkait dengan penelitian (Kuntjojo, 2009).

### **3.6. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Metode ini dilakukan dengan cara melakukan penyebaran angket kepada para subyek penelitian (pimpinan dan karyawan). Angket tersebut berisi pertanyaan tertulis guna

mendapatkan informasi atau data yang dibutuhkan sesuai dengan topik penelitian. (Kuntjojo, 2009). Kuesioner dapat digunakan guna mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2015).

Skor yang digunakan dalam kuesioner menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang berisi lima tingkatan jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Tabel 3. 1  
Kriteria Penskoran Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : (Sugiyono, 2015)

### 3.7. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang dipakai sebagai objek pengamatan dari penelitian. Dari pengertian tersebut dapat diambil penjelasan bahwa variable merupakan sasaran dari penelitian. Variabel merupakan fenomena yang menjadi pusat penelitian untuk diukur atau diobservasi (Kuntjojo, 2009). Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel yang digunakan yaitu sebagai berikut (Kuntjojo, 2009) :

1. Variabel bebas (*independen*) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya yakni variabel terikat (*dependen*). Dalam penelitian ini variabel bebas yang dipakai ialah *servant leadership* (x1), *organizational justice* (x2), dan *organizational commitment* (x3).



2. Variabel terikat (*dependen*) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya atau dipengaruhi akibat adanya variabel bebas. Variabel *dependen* yang digunakan pada penelitian ini merupakan *employee performance (Y)*
3. Variabel mediasi yaitu variabel yang dapat juga mempengaruhi variabel terikat, tetapi pengaruhnya dalam penelitian tidak diutamakan. Variabel mediasi pada penelitian ini ialah *organizational citizenship behavior (Z)*.

### 3.8. Definisi Operasional Penelitian

Tabel 3. 2  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
<b>VARIABEL DEPENDEN</b>			
1	<i>Servant Leadership (X1)</i>	<i>Servant Leadership</i> merupakan sikap dimana seseorang ingin melayani orang lain. Menurut Greenleaf (1997) dalam (Amir, 2019; Chiniara & Bentein, 2018) menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> bukan sebagai teknis manajemen tetapi sebagai sikap dimana seseorang ingin memimpin dengan melayani atau memberikan pelayanan kepada orang lain. Greenleaf menyebutkan bahwa <i>servant leadership</i> berorientasi pada pelayanan terhadap orang lain, mempromosikan kerja tim, berbagi kekuasaan, dan membangun rasa kebersamaan dalam kelompok kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Love</i> (memberikan kasih sayang dan perhatian kepada karyawan)</li> <li>2. Pemberdayaan (menekankan kerja sama dalam tim, dimana pemimpin mempercayakan kekuasaan pada orang lain serta mendengarkan saran dari pengikut)</li> <li>3. <i>Humility</i> (kerendahan hati/menunjukkan rasa hormat dan menghargai karyawan)</li> <li>4. Visi (visi mampu memberdayakan dan memberikan pelayanan kepada karyawan)</li> <li>5. Kepercayaan</li> </ol>

			(mencontohkan kebenaran dalam hal tingkah laku, etika, memberdayakan, dan meyakinkan)
2	<i>Organizational Justice (X2)</i>	<i>Organizational justice</i> merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi. Menurut Nadiri dan Tanova (2010) dalam (Sahoo & Sahoo, 2019) menyebutkan bahwa <i>organizational justice</i> adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang diterima dari suatu organisasi dan reaksi yang ditunjukkan terhadap persepsi itu. <i>Organizational justice</i> merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi mereka, mulai dari adil dalam berbagai kebijakan, atasan tidak membedakan karyawan dalam hal komunikasi atau kepedulian, adil dalam pemberian <i>reward</i> , dsb, hal ini sebagai penentu penting dalam memotivasi, mempengaruhi sikap, dan perilaku karyawan di tempat kerja George and Jones (2012) dalam (Patras, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi yang adil</li> <li>2. Pengakuan atas kerja keras</li> <li>3. Prosedur yang adil akan penilaian kinerja</li> <li>4. Sikap atasan yang adil</li> <li>5. Penghargaan kepada karyawan yang didasarkan pendidikan dan ketrampilan</li> </ol>
3	<i>Organizational Commitment (X3)</i>	Menurut Linda (2014) dalam (Putu et al., 2016) menyatakan bahwa <i>organizational commitment</i> merupakan sikap seseorang atau pekerja dimana mereka konsisten terhadap aktivitas pekerjaannya dan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa menjadi bagian dari organisasi</li> <li>2. Bangga terhadap organisasi</li> <li>3. Menunjukkan kepedulian pada organisasi</li> <li>4. Memiliki semangat dan hasrat yang kuat dalam bekerja</li> <li>5. Menjalankan nilai-nilai organisasi dan memiliki kemauan besar untuk</li> </ol>

			mendukung organisasi
<b>VARIABEL DEPENDEN</b>			
1	<i>Employee performance (Y)</i>	<i>Employee performance</i> bisa disebut sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pekerja. <i>Employee performance</i> bisa juga disebut dengan bagaimana karyawan berkontribusi pada perusahaan baik berhubungan dengan output perusahaan, kehadiran kerja, kualitas output, maupun berkaitan dengan sikap kooperatif karyawan terhadap perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quantity of output.</i></li> <li>2. <i>Quality of output.</i></li> <li>3. <i>Timeline of output</i></li> <li>4. <i>Presence at work</i></li> <li>5. <i>Cooperativeness</i></li> </ol>
<b>VARIABEL MEDIASI</b>			
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dikatakan sebagai perilaku individu di tempat kerja yang melebihi permintaan standart kerja seseorang. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> merupakan sikap seseorang dalam mendedikasikan dirinya secara maksimal di perusahaan yang menaunginya tanpa adanya perintah ataupun reward dari atasan. (Supartha & Yanti, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berupaya membuat pernyataan yang sifatnya membangun/konstruktif tentang organisasi serta kelompok kerjanya</li> <li>2. Berupaya menghindari konflik yang terjadi</li> <li>3. Saling membantu satu sama lain dalam tim</li> <li>4. Mengajukan diri secara sukarela untuk pekerjaan tambahan</li> <li>5. Menghormati isi peraturan dan semangat yang dimiliki organisasi</li> <li>6. Mau mentolerir kerugian dan gangguan dan kerugian yang kadang terjadi akibat pekerjaan</li> </ol>

### **3.9. Teknik Analisis Data**

Pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan aplikasi SPSS Ver 22. Dimana program ini dapat dipakai untuk melakukan uji analisis jalur (*Path Analysis*) dalam upaya menghitung besar dari kontribusi yang telah dinyatakan oleh koefisien antar variabel independen (*servant leadership, organizational commitment, organizational justice*) terhadap variabel dependen (*employee performance*) melalui variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*).

#### **3.9.1. Uji Kausalitas Data**

##### **1. Uji Reliabilitas**

Suatu alat yang dapat dipercaya guna mengukur obyek yang akan diukur. Suatu kuesioner disebut reliabel apabila jawaban-jawaban dari responden sama/konsisten. Pengukuran reliabilitas dapat dengan mengulang dari pertanyaan yang mirip terhadap nomor berikutnya. Nilai  $\alpha$  yang semakin besar maka semakin besar juga nilai reliabilitasnya (Astuti, 2018; Ferdinand, 2014).

##### **2. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk menguji keabsahan suatu kuesioner. Uji validitas merupakan uji untuk mengetahui apakah kuesioner benar-benar dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Dalam suatu penelitian uji validitas dilakukan guna mengetahui sejauh mana kuesioner mampu mengukur/menilai obyek penelitian. Uji validitas dapat dilihat dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel, apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dapat dikatakan bahwa data tersebut valid (Astuti, 2018).

### 3.9.2. Uji Asumsi Klasik

Penelitian yang menggunakan analisis regresi harus terbebas dari asumsi-asumsi klasik. Terdapat beberapa uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini antara lain uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas (Ferdinand, 2014).

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan guna mengetahui normal atau tidaknya suatu data dalam penelitian. Mempunyai nilai residual yang normal merupakan salah satu syarat regresi yang baik. Untuk menguji normal atau tidaknya distribusi data, dapat digunakan *Kolmogorov –Smirnov Test*. Hasil pengujian dapat dilihat dari output data pada baris terbawah yang berisi *Asymp Sig. (2-tailed)*. Jika nilai sig > 0,05 maka distribusi data dinyatakan normal dan telah memenuhi asumsi normalitas, dan sebaliknya jika nilai sig < 0,05 maka dinyatakan bahwa data tersebut tidak terdistribusi normal (Astuti, 2018; Ferdinand, 2014).

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen atau tidak. Suatu model regresi yang sempurna harus terbebas dari multikolinearitas. Pengambilan keputusan dari uji ini dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dimana apabila nilai VIF < 10,00 atau jika nilai tolerance > 0,10 maka dapat dikatakan bahwa dalam model penelitian tidak terjadi multikolinearitas (Astuti, 2018) :

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki fungsi pengujian apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lainnya. Jika *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya tetap, maka hal itu disebut sebagai homoskedastisitas tetapi jika berbeda maka dapat disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2011; Astuti, 2018)

Gejala heteroskedastisitas dilakukan pengujian dengan uji *Glejser* dengan menyusun regresi antara nilai *abs\_res* atau absolute residual dengan variabel independen. Heteroskedastisitas dapat dilihat apabila variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai *abs\_res* ( $\text{sig} > 0,05$ ) maka dapat dikatakan bahwa dalam model penelitian tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

#### 3.9.3. Uji *Goodness Of Fit* (Uji Kelayakan Model)

Uji kelayakan model berguna dalam mengukur ketepatan dari fungsi regresi sampel guna menaksir nilai aktual. Pada penelitian ini secara statistik uji kelayakan model dilakukan melalui nilai koefisien determinasi dan uji F. Berikut merupakan penjelasannya :

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan dalam mengukur bagaimana sebuah modal mampu dalam menerangkan variasi dari variabel terikat. Tujuan dari koefisien determinasi ini adalah guna mengetahui sebaik mana model variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Besaran nilai  $R^2$  berkisar dari 0 hingga

1, ketika nilai  $R^2$  mendekati 1 maka dapat dikatakan persamaan regresi akan semakin baik juga. Hal ini berarti variabel bebas dapat memberikan hampir semua informasi yang berguna dalam memprediksi variasi dari variabel terikat (Ghozali, 2011)

## 2. Uji F

Uji F (*F – test*) berfungsi untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel bebas dapat secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Dalam pengujian ini, hasilnya terdapat pada tabel Anova. Interpretasi dari pengujian ini adalah jika *p-value* atau nilai sig  $< 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ) atau jika nilai *f*-hitung  $>$  *f*-tabel, maka dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Astuti, 2018).

### 3.9.4. Uji Hipotesis

#### 1. Uji T

Uji T dalam sebuah penelitian memiliki fungsi untuk mengetahui besaran pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dalam pengujian menggunakan SPSS, hasil ini dapat dilihat pada tabel *Coefficient* dimana ketika nilai *p-value* (nilai sig) pada variabel bebas lebih kecil dari 0,05 ( sig  $< 0,05$ ) atau jika *t*-hitung  $>$  *t*-tabel maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat secara parsial. Dalam menentukan *t*-tabel dapat menggunakan rumus  $df = n - k$ , *k* sendiri merupakan jumlah variabel dan kemudian hanya perlu dicari dengan tabel uji *t* atau bisa juga dihitung manual menggunakan excel (Astuti, 2018; Nuryadi, Astuti, Utami, & Budiantara, 2017).

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur bisa dikatakan sebagai perluasan dari model regresi linier berganda, yang memungkinkan untuk melakukan analisis model-model yang jauh lebih kompleks. Path analysis berguna dalam menguji besaran kontribusi dari koefisien jalur mengenai hubungan antar variabel bebas (X) terhadap variabel mediasi (Z) serta dampaknya terhadap variabel terikat (Y). *Path analysis* juga dapat dikatakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan terikat (Ferdinand, 2014).

*Path analysis* yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan antara Model Regresi Berganda dengan Model Mediasi. Model ini merupakan penggabungan antara model regresi linier berganda dengan model mediasi (analisis regresi dua tahap), yaitu variabel X berpengaruh terhadap variabel Y secara langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi variabel Y melalui variabel perantara Z (Sarwono, 2011).

Model ini mempunyai dua persamaan seperti di bawah ini :

$$Z = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Z + \epsilon_2$$

Keterangan:

Y = *Employee Performance*

X1 = *Servant Leadership*

X2 = *Organizational Justice*

X3 = *Organizational Commitment*

Z = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*



- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_6$  = Koefisien regresi
- $\varepsilon$  = Variabel pengganggu

### 3. *Sobel Test*

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2011). Dengan *sobel test* dapat diketahui apakah variabel intervening bisa menjadi mediasi antara pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat atau dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. *Sobel test* ini dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) kepada variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (Z). Rumus *sobel test* dapat dilihat dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan :

- Sab = besarnya standar error pengaruh tidak langsung
- a = jalur variabel bebas (X) dengan variabel mediasi (Z)
- b = jalur variabel mediasi (Z) dengan variabel terikat (Y)
- sa = standar error koefisien a
- sb = standar error koefisien b

Dalam menguji tingkat signifikansi adanya pengaruh tidak langsung atau tidak, dapat melakukan perhitungan dengan rumus berikut ini :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh variabel mediasi ( $Z$ ) dalam memediasi hubungan variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

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

Penelitian mengenai Pengaruh *Servant Leadership*, *Organizational Justice*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sampel yang diambil dari penelitian adalah karyawan PT. Gujati 59 Utama yang beralamat di Jl. Raya Solo-Wonogiri No 59, Gupit, Nguter, Sukoharjo 57571, sebanyak 182 orang. Terdapat beberapa departemen di PT. Gujati 59 Utama antara lain *accounting*, *finance*, HRD, Desain, PPIC, Legal, penjualan, pembelian, marketing, produksi, RnD, QC, mekanik, Gudang, Umum dan logistik (Umlog), tim audit, AR (*Account receivable*) dan IT. Data hasil penelitian terdiri dari tiga variabel independen yakni *Servant Leadership* (X1), *Organizational Justice* (X2), dan *Organizational Commitment* (X3) dan variabel terikat *Employee Performance* (Y), serta variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Hasil perolehan data pada penelitian ini berasal dari data primer, yaitu data dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kuesioner disebarkan kepada 182 karyawan dan terdapat 115 responden yang mengisi kuesioner.

#### **4.2. Karakteristik Responden**

Responden dari penelitian ini memiliki karakteristik antara lain:

##### **4.2.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berikut merupakan presentase berdasarkan Jenis Kelamin responden dalam penelitian ini :

Tabel 4. 1  
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	71	61,7	61,7	61,7
Perempuan	44	38,3	38,3	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Dari tabel diatas diketahui bahwa dari keseluruhan responden yang mengisi terdapat 71 responden laki-laki dan 44 responden perempuan, sehingga total keseluruhan responden sebanyak 115 orang.

#### 4.2.2. Karakteristik Berdasarkan Umur

Pada penelitian ini golongan umur responden dibedakan menjadi lima kategori yaitu golongan umur 15-24 tahun, golongan umur 25-34 tahun, golongan umur 35-44 tahun, golongan umur 45-54 tahun, dan golongan > 55 tahun. Berikut adalah data dan persentase mengenai golongan umur responden PT Gujati 59 Utama :

Tabel 4. 2  
Data Responden Berdasarkan Kelompok Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15 – 24	43	37,4	37,4	37,4
25 – 34	34	29,6	29,6	67,0
35 – 44	31	27,0	27,0	93,9
45 – 54	7	6,1	6,1	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Sesuai uraian tabel di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden menurut Umur, diklasifikasikan berdasarkan umur yang paling dominan ialah umur 15 – 24 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 37,4%. Kemudian untuk umur 25 – 34 tahun sebanyak 34 orang atau 29,6%. Sedangkan untuk umur 35 – 44 tahun sebanyak 31 orang dengan presentase 27%. Kemudian untuk umur 45 – 54 tahun sebanyak 7 orang atau 6,1%. Dari hasil ini menunjukkan bahwa umur 15 – 24 tahun adalah responden paling dominan.

#### 4.2.3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Pada penelitian ini golongan responden berdasarkan masa kerja dibedakan menjadi lima yaitu masa kerja 0-5 tahun, masa kerja 6-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun, masa kerja 16-20 tahun, dan masa kerja 21-25 tahun. Berikut data dan persentase mengenai golongan masa kerja responden PT Gujati 59 Utama :

Tabel 4. 3  
Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 – 5	69	60,0	60,0	60,0
11 - 15	15	13,0	13,0	73,0
16 - 20	8	7,0	7,0	80,0
6 - 10	23	20,0	20,0	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan keterangan diatas didapatkan hasil karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang paling dominan adalah masa kerja 0 – 5 tahun yaitu sebanyak 69 orang atau 60 %. Kemudian karyawan dengan masa kerja 6 -10 tahun sebanyak 23 orang atau 20 %. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 11 – 15

tahun sebanyak 15 orang atau 13 % dan yang paling sedikit adalah masa kerja 16 – 20 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau 7%. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa dari tidak ada responden yang mempunyai masa kerja berkisar 21 – 25 tahun.

#### **4.3. Pengujian dan Hasil Analisis Data**

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 22. Dimana program ini dapat digunakan untuk melakukan analisis regresi dalam upaya menghitung besar dari kontribusi yang telah dinyatakan oleh koefisien antara variabel bebas (*servant leadership, organizational justice, dan organizational commitment*) terhadap variabel terikat (*employee performance*) dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

##### **4.3.1. Uji Kausalitas Data**

###### **4.3.1.1. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk menguji keabsahan suatu kuesioner. Uji validitas dapat dilihat dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel, jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dapat menjelaskan bahwa data tersebut valid (Astuti, 2018)

##### **1. Variabel *Servant Leadership***

Berikut merupakan pengujian validitas dari variabel *Servant Leadership* dengan menggunakan aplikasi SPSS 22 :

Tabel 4. 4  
Hasil Uji Validitas *Servant Leadership*

Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
X1.1	0,636	0,1832	Valid
X1.2	0,691	0,1832	Valid
X1.3	0,669	0,1832	Valid
X1.4	0,653	0,1832	Valid
X1.5	0,571	0,1832	Valid

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Dari tabel di atas, setelah dilakukan pengujian validitas dapat diketahui  $R_{hitung} > R_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (N - 2) = 113$  adalah 1,832 ,maka dapat dikatakan bahwa pernyataan diseluruh item variabel *servant leadership* dinyatakan valid.

## 2. Variabel *Organizational Justice*

Berikut adalah hasil pengujian validitas untuk variabel *organizational justice* dengan menggunakan bantuan program SPSS 22 :

Tabel 4. 5  
Hasil Uji Validitas *Organizational Justice*

Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
X2.1	0,612	0,1832	Valid
X2.2	0,723	0,1832	Valid
X2.3	0,703	0,1832	Valid
X2.4	0,605	0,1832	Valid
X2.5	0,699	0,1832	Valid

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Dari tabel di atas, setelah dilakukan pengujian validitas dapat menjelaskan bahwa  $R_{hitung} > R_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (N - 2) = 113$  adalah 0,1832 , maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan pada seluruh item variabel *Organizational Justice* dinyatakan valid.

### 3. Variabel *Organizational Commitment*

Berikut merupakan hasil pengujian validitas dari variabel *commitment organizational* dengan menggunakan bantuan program SPSS 22 :

Tabel 4. 6  
Hasil Uji Validitas *Organizational Commitment*

Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
X3.1	0,689	0,1832	Valid
X3.2	0,649	0,1832	Valid
X3.3	0,420	0,1832	Valid
X3.4	0,501	0,1832	Valid
X3.5	0,464	0,1832	Valid

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Dari tabel tersebut, setelah dilakukan pengujian validitas dapat diketahui bahwa  $R_{hitung} > R_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n - 2) = 113$  adalah 0,1832, maka dapat menjelaskan bahwa pernyataan pada seluruh item variabel *Organizational Commitment* dinyatakan valid.

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

Berikut adalah hasil pengujian validitas dari variabel *commitment organizational* dengan menggunakan aplikasi SPSS 22 :

Tabel 4. 7  
Hasil Uji Validitas *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
Z.1	0,594	0,1832	Valid
Z.2	0,632	0,1832	Valid
Z.3	0,577	0,1832	Valid
Z.4	0,546	0,1832	Valid
Z.5	0,637	0,1832	Valid
Z.6	0,542	0,1832	Valid

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.



Dari tabel tersebut, setelah dilakukan pengujian validitas diketahui bahwa  $R_{hitung} > R_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n - 2) = 113$  adalah 0,1832 maka dapat menjelaskan bahwa pernyataan pada seluruh item variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dinyatakan valid.

### 5. Variabel *Employee Performance*

Berikut hasil pengujian validitas dari variabel *employee performance* dengan menggunakan aplikasi SPSS 22 :

Tabel 4. 8  
Hasil Uji Validitas *Employee Performance*

Pernyataan	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Y.1	0,649	0,1832	Valid
Y.2	0,655	0,1832	Valid
Y.3	0,736	0,1832	Valid
Y.4	0,637	0,1832	Valid
Y.5	0,562	0,1832	Valid

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Dari tabel di atas, setelah dilakukan pengujian validitas diketahui bahwa  $R_{hitung} > R_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  dan  $df (n - 2) = 113$  adalah 0,1832, maka dapat menjelaskan bahwa pernyataan pada variabel *employee performance* dinyatakan valid.

#### 4.3.1.2. Uji Reliabilitas

Suatu alat yang dapat dipercaya guna mengukur obyek yang akan diukur. Uji reliabilitas diperlihatkan oleh nilai *Cronbach Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$  maka dapat dinyatakan reliabel. Dengan adanya instrumen yang reliabel dan valid dapat menjadi syarat mutlak dalam mencapai hasil penelitian yang reliabel dan valid (Astuti, 2018; Sugiyono, 2015). Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas :

Tabel 4. 9  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Reliabel	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,756	0,7	Reliabel
<i>Organizational Justice</i>	0,766	0,7	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,702	0,7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,734	0,7	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0,757	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Tabel tersebut menjelaskan bahwa nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah reliabel. Artinya jawaban dari keseluruhan responden sudah konsisten pada setiap pernyataan yang mengukur masing-masing variabel. Variabel tersebut meliputi *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

#### 4.3.2. Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian analisis regresi memiliki syarat harus terbebas dari asumsi-asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (Ferdinand, 2014).

##### 4.3.2.1. Uji Normalitas

Tujuan dari pengujian normalitas adalah guna mengetahui distribusi suatu data normal atau tidak. Dalam pengujian ini menggunakan *one sample kolmogrov-smirnov test*. Ketentuannya jika nilai sig > 0,05 maka data dapat dikatakan normal.

Tabel 4. 10  
Hasil Uji Normalitas Data Persamaan 1

		Unstandardize d Residual
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,49467541
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,042
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa besaran nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah 0,200. Hal ini ini menyatakan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model regresi sudah layak digunakan karena data telah terdistribusi secara normal dan telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4. 11  
Hasil Uji Normalitas Data Persamaan II

		Unstandardize d Residual
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,58837650
Most Extreme Differences	Absolute	,059
	Positive	,032
	Negative	-,059
Test Statistic		,059
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa besaran nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* adalah 0,200. Hal ini menjelaskan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05.

Sehingga, dapat disimpulkan model regresi persamaan II sudah layak digunakan karena data telah terdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.3.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau tidak. Suatu model regresi yang sempurna harus terbebas dari multikolinearitas. Pengambilan keputusan dari uji ini dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dimana apabila nilai VIF < 10,00 atau jika nilai tolerance > 0,10 maka dapat dikatakan bahwa dalam model penelitian tidak terjadi multikolinearitas (Astuti, 2018) :

Tabel 4. 12  
Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,027	1,892		2,657	,009		
TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000	,760	1,315
TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000	,638	1,568
TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002	,730	1,369

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui nilai *tolerance* pada variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* lebih dari 0,10. Sedangkan besaran nilai VIF ketiga variabel < 10,00, maka berdasarkan pada dasar pengambilan keputusan dalam pengujian multikolinearitas dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam persamaan I.

Tabel 4. 13  
Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,009	2,083		,964	,337		
	TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478	,678	1,476
	TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014	,557	1,794
	TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006	,668	1,498
	TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006	,508	1,969

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui besaran nilai *tolerance* pada variabel *servant leadership* adalah 0,678 dan nilai VIF sebesar 1,476, variabel *organizational justice* memiliki nilai *tolerance* 0,557 dan nilai VIF 1,794, variabel *organizational commitment* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,668 dan VIF sebesar 1,498 dan untuk variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,508 dan VIF sebesar 1,969. Hal ini menunjukkan besaran *tolerance* keempat variabel lebih dari 0,10 dan nilai VIF < 10,00, maka berdasarkan pada dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas pada persamaan regresi II.

#### 4.3.2.3. Uji Heterokedastisitas

Gejala heteroskedastisitas dilakukan pengujian dengan uji *Glejser* dengan menyusun regresi antara nilai *abs\_res* atau absolute residual dengan variabel independen. Heteroskedastisitas dapat dilihat apabila variabel independen secara

parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai *abs\_res* ( $\text{sig} > 0,05$ ) maka dapat dikatakan bahwa dalam model penelitian tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

Tabel 4. 14  
Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,036	1,173		,883	,379
	TOTAL_X1	,021	,047	,050	,458	,648
	TOTAL_X2	,028	,052	,062	,528	,599
	TOTAL_X3	-,043	,062	-,077	-,693	,490

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui nilai signifikansi (Sig) untuk variabel *servant leadership* sebesar 0,648 sementara variabel *organizational justice* 0,599 dan variabel *organizational commitment* 0,490 karena nilai signifikansi ketiga variabel tersebut  $> 0,05$  maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan uji *glejser*, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam persamaan I.

Tabel 4. 15  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,168	1,255		-,930	,354
	TOTAL_X1	,015	,051	,034	,295	,768
	TOTAL_X2	-,009	,058	-,020	-,162	,871
	TOTAL_X3	,063	,067	,108	,942	,348
	TOTAL_Z	,044	,061	,095	,724	,471

Sumber : data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai (Sig) untuk variabel *servant leadership* sebesar 0,768 sementara variabel *organizational justice* 0,871. Variabel *organizational commitment* memiliki nilai sig sebesar 0,348 dan nilai sig variabel *organizational citizenship behavior* 0,471 karena nilai signifikansi keempat variabel tersebut  $> 0,05$  maka sesuai dengan dasar keputusan pada uji *glejser*, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam persamaan II.

#### 4.3.3. Uji Goodness Of Fit (Uji Kelayakan Model)

##### 4.3.3.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan dalam mengukur bagaimana sebuah modal mampu dalam menerangkan variasi dari variabel terikat. Tujuan dari koefisien determinasi ini adalah guna mengetahui sebaik mana model variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Besaran nilai R<sup>2</sup> berkisar dari 0 hingga 1, ketika nilai R<sup>2</sup> mendekati 1 maka dapat dikatakan persamaan regresi akan semakin baik juga. Hal ini berarti variabel bebas dapat memberikan hampir semua informasi yang berguna dalam memprediksi variasi dari variabel terikat (Ghozali, 2011)

Tabel 4. 16  
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square) Persamaan I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,478	1,515

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai *R Square* menunjukkan nilai sebesar 0,492 atau 49,2% yang berarti variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* memberi pengaruh sebesar 49,2% terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Tabel 4. 17  
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square) Persamaan II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 <sup>a</sup>	,447	,427	1,617

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *R Square* sebesar 0,447 atau 44,7% yang artinya variabel *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* memberikan pengaruh sebesar 44,7% terhadap *employee performance*.

#### 4.3.3.2. Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Astuti, 2018).



Tabel 4. 18  
Hasil Uji F Persamaan I

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,848	3	82,283	35,862	,000 <sup>b</sup>
	Residual	254,682	111	2,294		
	Total	501,530	114			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 35,862. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,69 yang diperoleh dari  $df_1$  (jumlah variabel – 1) = 3 dan  $df_2$  (N – jumlah variabel) = 111. Sehingga dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Tabel 4. 19  
Hasil Uji F Persamaan II

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	232,333	4	58,083	22,214	,000 <sup>b</sup>
	Residual	287,615	110	2,615		
	Total	519,948	114			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22,214. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,45 yang diperoleh dari  $df_1$  (jumlah variabel – 1) = 4 dan  $df_2$  (N – jumlah variabel) = 110. Sehingga dari hasil tersebut dapat diambil

kesimpulan bahwa variabel *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *employee performance*.

#### 4.3.4. Uji Hipotesis

##### 4.3.4.1. Uji T

Uji T bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial dalam menerangkan variabel terikat. Interpretasi dari Uji T dapat dilihat dari nilai signifikansi, apabila nilai Sig. < 0,05 artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, begitu juga sebaliknya. Interpretasi juga dapat dilihat dari besaran nilai t-hitung, dimana jika t hitung > t tabel artinya variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Berikut merupakan hasil dari Uji T :

Tabel 4. 20  
Hasil Uji T Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,027	1,892		2,657	,009
	TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000
	TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000
	TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z  
Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut, hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel *servant leadership* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  3,682 dengan nilai signifikansi

0,000, hal ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*. Variabel *organizational justice* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  4,008 dan signifikansi 0,000 sementara variabel *organizational justice* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  3,233 dan signifikansi 0,002 apabila dibandingkan dengan  $T_{tabel}$  1,981, maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dan  $p-value < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel *organizational justice* dan *organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Tabel 4. 21  
Tabel Uji T Persamaan II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,009	2,083		,964	,337
	TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478
	TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014
	TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006
	TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut hasil uji T dapat diketahui bahwa variabel *servant leadership* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  0,711 dan signifikansi 0,478 sementara variabel *organizational justice* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  2,508 dan signifikansi 0,014. Sedangkan variabel *organizational commitment* memiliki besaran nilai  $T_{hitung}$  2,782 dan signifikansi 0,006 dan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki nilai  $T_{hitung}$  sebesar 2,790 dan signifikansi 0,006. Jika dibandingkan dengan  $T_{tabel}$  1,981, maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dan  $p-value <$

0,05. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. sedangkan variabel lain yakni *organizational justice*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

#### 4.3.4.2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur bisa dikatakan sebagai wujud perluasan model regresi linear berganda, yang memungkinkan untuk melakukan analisis model-model yang jauh lebih kompleks. *Path analysis* berguna dalam menguji besaran kontribusi dari koefisien jalur mengenai hubungan antar variabel bebas (X) terhadap variabel mediasi (Z) serta dampaknya terhadap variabel terikat (Y). *Path analysis* juga dapat dikatakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan terikat (Ferdinand, 2014).

Tabel 4. 22  
Hasil Analisis Jalur Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,027	1,892		2,657	,009
	TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000
	TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000
	TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berikut adalah bentuk persamaan I analisis jalur yang didasarkan tabel 4.22 :

$$Z = 5,027 + 0,277X1 + 0,337X2 + 0,323X3 + \epsilon_1$$

Adanya persamaan diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Besaran nilai konstan 5,027 dengan parameter positif, menyatakan bahwa apabila nilai variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* nol (0), maka nilai *organizational citizenship behavior (OCB)* akan meningkat.
- b. Besaran nilai koefisien regresi *servant leadership* adalah 0,277 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan apabila terjadi kenaikan pada *servant leadership* maka, dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.
- c. Besaran nilai koefisien regresi *organizational justice* adalah 0,337 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *organizational justice* maka, dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.
- d. Besaran nilai koefisien regresi *organizational commitment* adalah 0,323 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *organizational commitment* maka, dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.

Tabel 4. 23  
Hasil Nilai R2 Persamaan I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,478	1,515

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R2 sebesar 0,492. Besarnya  $\epsilon_1$  pada model persamaan regresi I merupakan pengaruh dari variabel lain terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*  $e = \sqrt{1 - 0,492} = \sqrt{0,508} = 0,7127$ .

Tabel 4. 24  
Hasil Analisis Jalur Persamaan II

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,009	2,083		,964	,337
	TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478
	TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014
	TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006
	TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber : Data Primer diolah SPSS 22.

Adapun dalam penelitian ini terdapat model persamaan II analisis jalur yang didasarkan tabel 4.24 sebagai berikut:

$$Y = 2,009 + 0,060X1 + 0,241X2 + 0,310X3 + 0,283Z + \epsilon_2$$

Adanya persamaan diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Besaran nilai konstan adalah 2,009 dengan parameter positif, menjelaskan bahwa apabila nilai variabel *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior* nol (0), maka dapat meningkatkan nilai *employee performance*.

- b. Besaran nilai koefisien regresi *servant leadership* adalah 0,060 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *servant leadership* maka, dapat meningkatkan *employee performance*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.
- c. Besaran nilai koefisien regresi *organizational justice* adalah 0,241 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *organizational justice* maka, dapat meningkatkan *employee performance*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.
- d. Besaran nilai koefisien regresi *organizational commitment* adalah 0,310 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *organizational commitment* maka, dapat meningkatkan *employee performance*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.
- e. Besaran nilai koefisien regresi *organizational citizenship behavior* adalah 0,283 dengan parameter positif, hal ini menjelaskan bahwa apabila terjadi kenaikan *organizational citizenship behavior (OCB)* maka, dapat juga meningkatkan *employee performance*, tanpa ada pengaruh dari faktor lain.

Tabel 4. 25  
Hasil Nilai R2 Persamaan II

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 <sup>a</sup>	,447	,427	1,617

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,447. Besarnya  $\epsilon_2$  pada model persamaan II merupakan pengaruh dari variabel lain pada *organizational citizenship behavior (OCB)*  $e = \sqrt{1 - 0,447} = \sqrt{0,553} = 0,7436$ .

#### 4.3.4.3. Uji Sobel (*Sobel Test*)

*Sobel test* digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh mediasi atau tidak langsung. Uji sobel dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

##### a. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$$Sab = \sqrt{b^2 + sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,283^2 + 0,075^2 + 0,277^2 \cdot 0,101^2 + 0,075^2 \cdot 0,101^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,080089 + 0,005625 + 0,076729 \cdot 0,010201 + 0,005625 \cdot 0,010201}$$

$$Sab = \sqrt{0,00045050062 + 0,00078271253 + 0,00005738063}$$

$$Sab = \sqrt{0,001219059379}$$

$$Sab = 0,03592483528$$

Dari hasil perhitungan Sab diatas, kemudian mencari t koefisien ab untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,078391}{0,03592483528}$$

$$t = 2,182084$$



Berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,182084 serta t-tabel 1.981. Dari kedua nilai tersebut dapat diketahui bahwa t-hitung > t-tabel, dengan demikian hipotesis 8 (H8) diterima. Artinya variabel *organizational citizenship behavior* mampu memediasi pengaruh *servant leadership* dengan *employee performance*.

**b. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

$$Sab = \sqrt{b^2 + sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,283^2 + 0,084^2 + 0,337^2 0,101^2 + 0,084^2 0,101^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,080089.0,007056 + 0,0113569.0,010201 + 0,007056.0,010201}$$

$$Sab = \sqrt{0,00056510798 + 0,00115851737 + 0,00007197826}$$

$$Sab = \sqrt{0,00179560361}$$

$$Sab = 0,04237456324$$

Dari hasil perhitungan Sab diatas, langkah selanjutnya mencari t koefisien ab untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,095371}{0,04237456324}$$

$$t = 2,250666$$

Berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan bahwa besaran nilai t-hitung adalah 2,250666 serta t-tabel 1.981. Dari kedua nilai tersebut dapat diketahui bahwa

t-hitung > t-tabel, dengan demikian hipotesis 9 (H9) diterima. Artinya variabel *organizational citizenship behavior* mampu memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance*.

**c. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

$$Sab = \sqrt{b^2 + sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,283^2 + 0,100^2 + 0,323^2 0,101^2 + 0,100^2 0,101^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,080089.0,01 + 0,0104329.0,010201 + 0,01.0.010201}$$

$$Sab = \sqrt{0,00080089 + 0,00106426013 + 0,00010201}$$

$$Sab = \sqrt{0,00196716013}$$

$$Sab = 0,04435267895$$

Dari perhitungan Sab diatas, langkah selanjutnya mencari t koefisien ab untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,091409}{0,04435267895}$$

$$t = 2,0609578$$

Berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan bahwa besaran nilai t-hitung adalah 2,0609578 serta t-tabel 1.981. Dari kedua nilai tersebut dapat diketahui bahwa t-hitung > t-tabel, dengan demikian hipotesis 10 (H10) diterima. Artinya

variabel OCB mampu memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

#### **4.4. Pembahasan Hasil Penelitian (Pembuktian Hipotesis)**

##### **4.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan dari Uji T persamaan I *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dinyatakan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 > 0,050$ . Sehingga hipotesis 1 (H1) diterima. Pada penelitian ini *servant leadership* memiliki dengan indikator *love*, pemberdayaan, kerendahan hati, visi, dan kepercayaan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

*Servant leadership* adalah konteks perilaku kepemimpinan yang memberikan pelayanan pada karyawan. *Servant leadership* menekankan prinsip-prinsip etika dan berkomitmen terhadap kebutuhan pengikut, berupaya menciptakan iklim dimana karyawan merasa penting dan diperhatikan. *Servant leadership* juga berorientasi kegiatan mempromosikan kerja tim, berbagi kekuasaan, dan membangun rasa kebersamaan dalam kelompok kerja. Ketika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan memberikan pelayanan dan mampu memberi contoh teladan bagi pengikutnya maka pengikut akan bersedia berkorban untuk organisasi. Hal ini dapat berpengaruh pada sikap karyawan yang mau melakukan tugas melebihi kewajibannya (Amir, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Harwiki, 2016; Simamora et al., 2019) yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

#### **4.4.2. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan pada uji t pada persamaan I nilai t hitung variabel *organizational justice* sebesar 4,008 dengan signifikansi 0,000. Dari nilai tersebut t hitung > t tabel ( $4.008 > 1,981$ ) dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, indikator promosi yang adil, pengakuan kerja keras karyawan, penilaian kerja dengan adil, penerapan sikap yang adil baik dalam hal komunikasi ataupun kebijakan organisasi dan pemberian penghargaan yang adil sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan berpengaruh terhadap OCB pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

Menurut Lambert dan Hogan (2008) menyatakan bahwa persepsi mengenai *organizational justice* dapat diukur dengan beberapa faktor mulai dari keadilan dalam kesempatan promosi, pengakuan atas kerja keras, penilaian kinerja, sikap atasan dan penghargaan yang didapatkan oleh karyawan (Kristanto, 2015; Triyanthi & Subudi, 2018). Ketika karyawan merasa tingkat keadilan dalam organisasi rendah, maka hal ini dapat berpengaruh pada perilaku karyawan di lingkungan kerjanya. Tidak hanya itu, keadilan dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan komitmen karyawan untuk bersikap kooperatif terhadap organisasi. Hal ini tentunya dalam mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasinya.

Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 (H2) diterima yaitu *organizational justice* berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Lim & Loosemore, 2017; Patras, 2017; Triyanthi & Subudi,

2018) yang menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

#### **4.4.3. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan pada uji t pada persamaan I nilai t hitung variabel *organizational commitment* sebesar 3,233 dan Sig. 0,002. Dari nilai tersebut berarti nilai t hitung > t tabel (3,023 > 1,981) dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, indikator karyawan sudah merasa menjadi bagian dari organisasi, bangga terhadap organisasi, karyawan peduli terhadap permasalahan yang terjadi di organisasi, semangat dan hasrat yang kuat untuk bekerja karena memiliki kewajiban dalam memajukan organisasi dan membantu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

Komitmen merupakan sikap dimana karyawan konsisten terhadap pekerjaannya dan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi (Putu et al., 2016). Dengan dilandasi komitmen yang tinggi, karyawan yang merasa menjadi bagian dari organisasi akan peduli terhadap organisasi. Tingginya komitmen pada organisasi, maka karyawan cenderung bertahan untuk tetap berada di organisasi dan memiliki semangat dalam ikut membantu memajukan organisasi. Komitmen karyawan ini juga dapat berpengaruh terhadap bagaimana perilaku karyawan di tempat kerjanya.

Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 3 (H3) diterima yaitu *organizational commitment* berpengaruh dengan signifikan pada

OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Indarti et al., 2017; Supartha & Yanti, 2017) yang menjelaskan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif pada OCB.

#### **4.4.4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan pada uji t pada persamaan II besaran nilai t hitung *servant leadership* adalah 0,711 dan nilai sig. 0,478. Dari nilai tersebut berarti t hitung < t tabel ( $0,711 < 1,981$ ) dan signifikansi > 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, indikator *love*, pemberdayaan, kerendahan hati, visi, dan kepercayaan tidak berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

Model kepemimpinan ini jarang sekali diterapkan pada suatu perusahaan, karena pemimpin harus menjadikan pelayanan sebagai prioritas utama. Untuk menerapkan *servant leadership*, pemimpin juga harus dapat membangun komunikasi yang baik dengan karyawan, mau berbagi kekuasaan terhadap karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk ikut membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan dari *servant leadership* harus bisa dibarengi dengan sosok pemimpin yang ideal. Pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin dan memiliki integritas yang tinggi mampu mendorong dan menginspirasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Keadaan ini akan berdampak pada perilaku karyawan di tempat kerjanya sehingga pimpinan dan karyawan dapat secara bersama-sama mengembangkan kinerja organisasi yang jauh lebih baik (Lisbijanto & Budiyanto, 2014).

Untuk itu dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 4 (H4) ditolak yaitu *servant leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan pada *employee performance*.

Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Kamanjaya et al., 2017; Lisbijanto & Budiyanto, 2014) yang menjelaskan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh pada *employee performance*.

#### **4.4.5. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee performance*.**

Berdasarkan hasil uji t pada persamaan II nilai t hitung *organizational justice* sebesar 2,508 dan signifikansi 0,014. Dari nilai tersebut berarti t hitung > t tabel (2,508 > 1,981) dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, indikator promosi yang adil, pengakuan kerja keras karyawan, penilaian kerja dengan adil, penerapan sikap yang adil baik dalam hal komunikasi ataupun kebijakan organisasi dan pemberian penghargaan yang adil sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

*Organizational justice* memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan dari karyawan. Dengan perlakuan yang adil karyawan akan merasa bahwa segala kerja kerasnya dihargai sebagaimana mestinya, hal ini tentunya dapat berpengaruh pada sikap dan juga kinerja dari karyawan. Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 5 (H5) diterima yaitu *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini sesuai penelitian dari (Ismail et al., 2018; Khuong & Quoc, 2016; Swalhi et al., 2017) yang menjelaskan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif pada *employee performance*.

#### **4.4.6. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil uji t pada persamaan II nilai t hitung *organizational commitment* sebesar 2,782 dan signifikansi 0,006. Dari nilai tersebut berarti t hitung > t tabel (2,782 > 1,981) dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, indikator karyawan sudah merasa menjadi bagian dari organisasi, bangga terhadap organisasi, karyawan peduli terhadap permasalahan yang terjadi di organisasi, semangat dan hasrat yang kuat untuk bekerja dan membantu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

Tingginya tingkat komitmen karyawan kepada organisasi dapat membuat karyawan cenderung mempunyai semangat untuk terlibat dalam memajukan organisasi, sehingga hal ini dapat berpengaruh pada kinerja mereka. Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 6 (H6) diterima yaitu *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Damaryanthi & Dewi, 2016; Hendri, 2019; Putu et al., 2016; Rahmawaty, 2016; Rita et al., 2018) yang menjelaskan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

#### **4.4.7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Employee Performance*.**

Berdasarkan pada uji t persamaan II nilai t hitung *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 2,790 dan signifikansi 0,006. Dari nilai tersebut berarti t hitung > t-tabel (2,790 > 1,981) dan signifikansi < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut,



indikator membuat pernyataan yang sifatnya membangun (konstruktif) tentang organisasi dan kelompok kerja, berupaya menghindari konflik yang ada, berupaya untuk membantu karyawan lain dalam penyelesaian pekerjaan, mengajukan diri untuk pekerjaan tambahan, menghormati isi peraturan dan semangat yang dimiliki organisasi, dan mentolerir gangguan serta kerugian yang terjadi terkait dengan pekerjaan berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

*Organizational citizenship behavior (OCB)* dinilai mampu mempengaruhi produktivitas organisasi. Kontribusi lebih dari karyawan akan membantu meningkatkan kinerja dari organisasi. Hal ini tentunya dipengaruhi oleh tingginya perilaku *extra-role* karyawan terhadap organisasi. Semakin karyawan mau untuk mendedikasikan dirinya secara maksimal maka akan mempengaruhi pada tingkat kinerja karyawan itu sendiri. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini sesuai penelitian dari (Damaryanthi & Dewi, 2016; Putri & Utami, 2017; Putu et al., 2016; Sandra & Suwandana, 2017; Yuniati et al., 2018) yang menjelaskan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

#### **4.4.8. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan hasil *sobel test* besaran nilai t-hitung adalah 2,182084. Kemudian diketahui nilai dari t-tabel sebesar 1,981, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa t-hitung > t-tabel. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan

bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* mampu memberikan pengaruh mediasi pada hubungan antara *servant leadership* terhadap *employee performance*.

Ketika *servant leadership* memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi, maka dapat berpengaruh terhadap perilaku kerja dari pengikutnya. *Servant leadership* akan cenderung diikuti oleh karyawannya, karena dianggap sebagai contoh positif dalam menjalankan nilai-nilai organisasi. Hal ini tentunya membuat karyawan yang bersedia menjalankan tugas diluar tanggung jawabnya. *Servant leadership* dianggap mampu menciptakan iklim kondusif dalam lingkungan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang didasari pada perilaku positif yang dianut karyawan dari *servant leadership*.

Dengan demikian, maka hipotesis 8 (H8) diterima yaitu terdapat pengaruh *servant leadership* pada *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini sesuai dengan penelitian (Kristianti & Lukastuti, 2021; Simamora et al., 2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *employee performance*.

#### **4.4.9. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan hasil sobel test nilai t hitung sebesar 2,250667. Kemudian diketahui t-tabel sebesar 1,981, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa t-hitung > t-tabel. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Tingkat *organizational justice* yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku karyawan di lingkungan kerja. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kesukarelaan karyawan untuk mendukung fungsi-fungsi organisasi. Ketika karyawan merasakan tingkat *organizational justice* yang tinggi dapat berpengaruh pada sikap dimana karyawan akan tidak mementingkan dirinya sendiri, mereka akan merasa diperlakukan sama dengan yang lain. Sehingga sikap kepedulian karyawan terhadap organisasi dan rekan kerja akan tinggi. Hal ini menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance*.

Dengan demikian, maka hipotesis 9 (H9) diterima yaitu terdapat pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance* dengan mediasi OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian (Defrionaldo & Amali Rivai, 2019; Triyanthi & Subudi, 2018) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memberikan efek mediasi pada pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance*.

#### **4.4.10. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan hasil *sobel test* nilai t-hitung adalah 2,060958. Kemudian diketahui besaran nilai t-tabel adalah 1,981, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Tingginya tingkat *organizational commitment* pada karyawan dapat berpengaruh pada perilaku karyawan di lingkungan kerja. Karyawan akan tetap

menjadi bagian dari organisasi, karyawan juga akan cenderung berperilaku positif dan berupaya membantu mewujudkan tujuan dari organisasi. Dampak dari hal tersebut adalah *employee performance* juga akan meningkat. Dimana karyawan berupaya untuk selalu berkomitmen pada organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, maka hipotesis 10 (H10) diterima yaitu terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan mediasi OCB. Hal ini sesuai penelitian dari (Indarti et al., 2017) yang menyatakan *organizational citizenship behavior* mampu memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT. Gujati 59 Utama mengenai pengaruh *servant leadership*, *organizational justice*, *organizational commitment* terhadap *employee performance* dengan mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)* dan pembahasan yang telah diuraikan di bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
2. Ada pengaruh signifikan *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
3. Ada pengaruh signifikan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
4. Tidak ada pengaruh *servant leadership* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
5. Ada pengaruh signifikan *organizational justice* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
6. Ada pengaruh signifikan *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
7. Ada pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

8. Ada pengaruh signifikan antara *servant leadership* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
9. Ada pengaruh signifikan antara *organizational justice* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.
10. Ada pengaruh signifikan antara *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. Gujati 59 Utama.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Terdapat satu hipotesis yang mendapatkan hasil tidak berpengaruh yakni variabel *servant leadership* terhadap *employee performance*.
2. Penelitian yang dilakukan mempunyai keterbatasan waktu dan tempat akibat adanya pandemi Covid-19, sehingga dirasa peneliti kurang mampu mengetahui segala permasalahan yang terjadi di PT. Gujati 59 Utama terutama yang terkait dengan *servant leadership*, *organizational justice*, dan *organizational commitment* serta hubungannya terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *employee performance* yang terjadi baik di dalam ataupun di luar perusahaan.
3. Minimnya pengawasan dalam pengisian data dan juga keterbatasan waktu responden ketika menjawab kuesioner, maka dimungkinkan responden

dapat menjawab dengan tidak cermat, sehingga bisa menyebabkan jawaban dari responden kurang sesuai dengan pernyataan.

### 5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka penulis mengajukan saran kepada pihak-pihak terkait dalam penelitian ini antara lain :

1. Penerapan *servant leadership* di perusahaan tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*, namun melalui OCB maka *servant leadership* akan mempengaruhi *employee performance*, oleh karena itu PT. Gujati 59 Utama harus lebih memberikan perhatian yang lebih baik, contoh perilaku yang baik kepada karyawan agar karyawan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang jauh lebih tinggi, sehingga dapat mendorong karyawan dalam bekerja dengan baik dan mereka dapat mendukung kinerja organisasi dengan lebih baik. Pemimpin diharapkan tidak hanya memiliki jiwa yang melayani, tetapi juga mampu mentransfer hasrat dan semangat positif agar karyawan memiliki nilai dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan sehingga hal ini dapat memberikan pengaruh terhadap bagaimana kinerja mereka di perusahaan.
2. Pada penelitian berikutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain serta lebih luas dalam menentukan jumlah responden.
3. Dibutuhkan pendekatan kualitatif guna memperkuat pembuatan kesimpulan karena instrumen penelitian rentan terhadap persepsi/pendapat

responden yang tidak menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada pribadi masing-masing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, M., & Palupiningsih. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188.
- Amir, D. A. (2019). the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Role of Trust in Leader As a Mediation and Perceived Organizational Support As a Moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 1–16.
- Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827.
- Ardi, R. T. B., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Perssepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Astuti, S. P. (2018). *Modul Praktikum Statistika*. Surakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.
- Avan, A., Baytok, A., & Zorlu, Ö. (2019). The Effect of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Identification. *Journal of Business Research - Turk*, 11(1), 293–309.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345.
- Damaryanthi, I., & Dewi, S. K. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai FEB. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 790–820.
- Defrionaldo, & Amali Rivai, H. (2019). Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Karyawan Beacukai Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 544–561.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Elisabeth, V., & Dahesihsari, R. (2017). Perusahaan Tidak Adil kepada Saya!: Gambaran Perceived Justice pada Situasi Perubahan. *Psymphic : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(1), 35–54.
- Farlianto, & Khasanah, F. N. (2016). *pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di waroeng spesial sambal (SS)yogyakarta (studi pada waroeng SS samirno dan jalan kaliurang)*. 131.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior Sixth Edition*. New Jersey: Person Education.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114.
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara, Sosial Humaniora*, 14(2), 130–140.
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Haryanti, T. (2017). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Di Smk Tunas Pemuda. *Research and Development Journal of Education*, 4(1), 44–52.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Hidayat, T. N. (2020). Pelaksanaan Waktu Kerja dan Waktu Istirahat Bagi Karyawan Sales Marketing Pada PT. Ekajaya Motor Malang. *Jurnal*

*Ilmiah Ilmu Hukum*, 53(9), 1023–1035.

- Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2018). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Upn “Veteran” Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1), 234–241.
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Irbayuni, S. (2012). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen Organisasi terhadap keinginan untuk pindah kerja Pada PT. Surya sumber daya energi Surabaya. *Neo-Bis*, 6(1), 76–87.
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187.
- Jahidi, I., & Hafid, M. (2017). Transformasional Leadershif Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov*, 3(2), 219.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731.
- Khajehpour, N., Baharlou, M., Montakhab-yeganeh, M., & Hashemei, S. (2016). The mediating role of psychological empowerment and organizational justice in the relationship of servant leadership with job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *International Journal of Behavioral Sciences*, 10(2), 99–105.
- Khuong, M., & Quoc, T. H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong’s Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327–333.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98.
- Kristianti, O. W., & Lukiasuti, F. (2021). Pengaruh kepercayaan dan servant leadership terhadap kinerja dengan mediasi organizational citizenship

*behavior. IX(1), 53–62.*

- Kuntjojo. (2009). Metodologi Penelitian. *Metodologi Penelitian*, 51. <https://ebekunt.files.wordpress.com/2009/04/metodologi-penelitian.pdf>
- Lim, B. T. H., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95–106.
- Lisbijanto, H., & Budiyanto. (2014). Influence of Servant Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction In Employees' Cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, 3(4), 2319–8028.
- Mulyadi, M. (2013). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128.
- Murtisaputra, E., & Ratnasari, S. L. (2018). Effect Of Work Environment, Incentives, Communication And Seniority On Work Spirit Of Employees. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 434–453.
- Nuryadi, Astuti, T. D., Utami, E. S., & Budiantara, M. (2017). *Dasar-Dasar Statistik Penelitian*. Yogyakarta: Sibuku Media.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Patras, Y. E. (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap OrganizationalCitizenship Behavior Dosen. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 8–14.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal Agora*, 1(3), 1–12.
- Putra, I. W. S., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 786.

- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Terhadap Kinerja ( Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Putu, N., Archita, A., & Devi, K. (2016). Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6640–6669.
- Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 276.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.
- Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, 40(4), 783–799.
- Sandra, P. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2017). Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Pendidikan - Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Santoso, D., & Ferdiono, J. R. (2018). *Pengaruh Remunerasi, Kepuasan kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening pada seksi BPKB DITLANTAS POLDA JATENG*. 4800, 240–260.
- Sarwono, J. (2011). Mengenal Path Analysis : Sejarah, Pengertian, dan Aplikasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 11(2), 285–296.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Sendow, G., & Tatilu, J. (2014). Kepemimpinan Transaksional, Transformasional,

Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 295–304.

Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.

Sharma, P., & Kingshott, K. R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance – exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27.

Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). El papel mediador y moderador del burnout y de la inteligencia emocional en la relación entre la justicia organizacional y el mal comportamiento en el trabajo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 157–164.

Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 2(3), 13–25.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supartha, I. W. G., & Yanti, P. E. T. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 401–408.

Supriyanto, A. S. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67.

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*.

Triyanthi, M. T., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap

Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 837.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.

Yuniati, Y., Susanti, L. D., & Bakar, A. (2018). *Usulan Peningkatan Kinerja Anggota Organisasi Berdasarkan Pengaruh Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Dengan Metoda Path Analysis*. 2012, 15–21.

# LAMPIRAN



Lampiran 1  
Jadwal Penelitian

No	Bulan	Juli - Agustus				September				Oktober- November			
		Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Penyusunan proposal	X	X	X	X								
2	Konsultasi		X	X	X	X	X	X	X			X	
3	Pendaftaran Ujian Seminar Proposal										X		
4	Ujian Seminar Proposal											X	
5	Revisi Proposal											X	
6	Pengumpulan Data												X
7	Analisis Data												
8	Penyusunan Naskah Skripsi												
9	Pendaftaran Munaqosah												
10	Ujian Munaqosah												

No	Bulan	Desember-Januari				Februari				Maret			
		Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Penyusunan proposal												
2	Konsultasi			X	X	X	X						
3	Pendaftaran Ujian Seminar Proposal												
4	Ujian Seminar												
5	Revisi Proposal												
6	Pengumpulan Data	X	X	X									
7	Analisis Data			X	X								
8	Penyusunan Naskah Skripsi			X	X	X	X						
9	Pendaftaran Munaqosah							X					
10	Ujian Munaqosah								X				

Lampiran 2  
Daftar Pernyataan Kuesioner

**ANGKET INSTRUMEN PENELITIAN**

*Identitas Responden*

1. No. Responden : .....(*diisi oleh peneliti*)
2. Nama : .....
3. Jenis kelamin : .....
4. Usia : .....
5. Lama masa kerja : .....

**KUESIONER PENELITIAN**

*“PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE  
PERFORMANCE DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB)”*

PETUNJUK PENGISIAN :

Berdasarkan pengalaman Ibu/Bapak, berilah tanda centang (✓) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persepsi Ibu/Bapak pada setiap pertanyaan. Kuesioner ini disusun dengan menggunakan Skala Likert dengan keterangan sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
N = Netral  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

<b><i>Servant Leadership</i></b>						
<p><i>Servant Leadership</i> merupakan sikap dimana seseorang ingin melayani orang lain. Menurut Greenleaf (1997) dalam (Amir, 2019; Chiniara &amp; Bentein, 2018) menyatakan bahwa <i>servant leadership</i> bukan hanya sebagai teknis manajemen tetapi sebagai sikap dimana seseorang ingin memimpin dengan melayani atau memberikan pelayanan kepada orang lain. Greenleaf menyebutkan bahwa <i>servant leadership</i> berorientasi pada pelayanan terhadap orang lain, mempromosikan kerja tim, berbagi kekuasaan, dan membangun rasa kebersamaan dalam kelompok kerja.</p>						
No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin saya memberikan kasih sayang dan perhatian kepada karyawan					
2	Pemimpin saya menekankan kerja sama dalam tim, dimana pemimpin mempercayakan kekuasaan pada orang lain serta mendengarkan saran dari karyawan					
3	Pemimpin saya menunjukkan rasa hormat dan mengakui serta menghargai kontribusi karyawan pada organisasi					
4	Pemimpin saya menciptakan visi yang mampu memberdayakan dan memberikan pelayanan kepada karyawan					
5	Pemimpin saya mencontohkan kebenaran dalam hal tingkah laku dan etika					
<b><i>Organizational justice</i></b>						
<p><i>Organizational justice</i> merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi. Menurut Nadiri dan Tanova (2010) dalam (Sahoo &amp; Sahoo, 2019) menyebutkan bahwa <i>organizational justice</i> adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang diterima dari suatu organisasi dan reaksi yang ditunjukkan terhadap persepsi itu. <i>Organizational justice</i> merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi mereka, mulai dari adil dalam berbagai kebijakan, atasan tidak membedakan karyawan dalam hal komunikasi atau kepedulian, adil dalam pemberian <i>reward</i>, dsb, hal ini sebagai penentu penting dalam memotivasi,</p>						

mempengaruhi sikap, dan perilaku karyawan di tempat kerja George and Jones (2012) dalam (Patras, 2017).						
No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin saya memberikan kesempatan promosi yang adil kepada karyawan					
2	Pemimpin saya mengakui setiap kerja keras karyawan					
3	Pemimpin saya melakukan penilaian kinerja dengan adil					
4	Pemimpin saya menerapkan sikap yang adil kepada bawahan, baik dalam hal komunikasi ataupun kebijakan organisasi (tidak membedakan)					
5	Pemimpin saya memberikan penghargaan yang adil sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan					
<b>Organizational Commitment</b>						
Menurut Linda (2014) dalam (Putu et al., 2016) menyatakan bahwa <i>organizational commitment</i> merupakan sikap seseorang atau pekerja dimana mereka konsisten terhadap aktivitas pekerjaannya dan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi.						
No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa sudah menjadi bagian dari organisasi, bukan hanya sebagai karyawan tetapi secara batin sudah cocok dengan organisasi					
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi					
3	Saya akan peduli terhadap segala permasalahan yang terjadi di organisasi					
4	Saya memiliki semangat dan hasrat yang kuat untuk bekerja karena merasa memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi					

5	Saya akan membantu mewujudkan tujuan atau nilai-nilai yang ingin dicapai organisasi					
<b><i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></b>						
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dikatakan sebagai perilaku individu di tempat kerja yang melebihi permintaan standart kerja seseorang. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> merupakan sikap seseorang dalam mendedikasikan dirinya secara maksimal di perusahaan yang menaunginya tanpa adanya perintah ataupun reward dari atasan. (Supartha & Yanti, 2017)						
No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya					
2	Saya akan berupaya menghindari konflik yang tidak perlu (lebih mempertimbangkan aspek positif organisasi daripada aspek negatif, tidak mengeluh dan tidak membesar-besarkan masalah kecil)					
3	Saya akan mengajukan diri secara sukarela untuk melakukan pekerjaan ekstra tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang diterima					
4	Saya mau membantu karyawan lain tanpa ada paksaan yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaan					
5	Saya sangat menghormat semangat dan isi peraturan yang dimiliki oleh organisasi					
6	Saya dengan besar hati mau mentolerir kerugian ataupun gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi					
<b><i>Employee performance</i></b>						
<i>Employee performance</i> bisa disebut sebagai apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. <i>Employee performance</i> bisa juga disebut dengan bagaimana karyawan berkontribusi pada perusahaan baik berhubungan dengan output perusahaan, kehadiran kerja, kualitas output, maupun berkaitan dengan sikap kooperatif karyawan terhadap perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017)						

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya berusaha mendapatkan hasil berdasarkan target yang ditetapkan perusahaan					
2	Saya berusaha menghasilkan output dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
3	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai standar perusahaan					
4	Saya berusaha untuk hadir tepat waktu dan meminimalkan tingkat ketidakhadiran kerja					
5	Saya berusaha untuk bersikap kooperatif dan ingin terlibat secara optimal dalam perusahaan					

Lampiran 3  
Tabulasi Data

No	<i>Servant Leadership (X1)</i>					Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
1	3	4	4	5	3	19
2	3	3	4	3	3	16
3	3	4	3	3	4	17
4	3	3	5	5	4	20
5	4	4	5	4	4	21
6	4	3	5	3	3	18
7	3	4	5	5	4	21
8	3	5	3	3	3	17
9	3	3	4	5	3	18
10	3	4	5	4	4	20
11	5	4	4	5	3	21
12	3	3	5	4	4	19
13	3	4	4	3	3	17
14	3	4	5	4	5	21
15	3	3	5	3	4	18
16	3	3	4	5	4	19
17	3	4	4	4	4	19
18	4	3	4	3	4	18
19	3	3	4	3	3	16
20	4	3	4	3	3	17
21	4	4	3	4	4	19
22	4	3	3	4	4	18
23	3	4	3	5	4	19
24	4	4	5	5	3	21
25	3	5	4	5	5	22
26	4	3	4	4	3	18
27	4	5	4	4	5	22
28	3	3	3	5	3	17
29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	4	5	24
31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	4	3	18
33	4	5	4	5	3	21
34	4	3	4	4	3	18
35	4	4	5	5	4	22

36	3	5	5	5	3	21
37	4	4	5	5	4	22
38	4	4	4	5	4	21
39	5	4	4	5	3	21
40	3	4	4	5	4	20
41	4	4	4	4	3	19
42	4	3	5	5	3	20
43	3	3	3	3	3	15
44	4	3	3	3	4	17
45	4	4	3	4	4	19
46	3	3	3	4	3	16
47	5	5	5	4	4	23
48	4	4	3	3	4	18
49	4	4	5	5	4	22
50	4	4	4	4	4	20
51	5	5	4	3	5	22
52	4	4	5	5	4	22
53	4	4	4	4	4	20
54	3	3	4	5	4	19
55	3	4	5	5	4	21
56	4	4	4	4	4	20
57	3	3	3	3	4	16
58	3	4	4	4	3	18
59	4	5	4	4	4	21
60	3	4	3	4	4	18
61	3	3	3	3	3	15
62	3	3	4	4	3	17
63	3	4	4	5	4	20
64	4	5	4	4	3	20
65	5	5	5	5	4	24
66	5	5	5	5	5	25
67	4	4	4	4	4	20
68	3	4	4	3	4	18
69	5	4	3	4	3	19
70	5	4	4	4	4	21
71	4	3	3	4	3	17
72	4	4	4	4	4	20
73	5	5	5	5	5	25
74	4	4	4	5	3	20



75	4	4	4	4	3	19
76	5	4	5	5	4	23
77	5	5	5	5	4	24
78	4	4	4	4	4	20
79	4	4	5	5	4	22
80	4	4	4	4	4	20
81	3	3	4	4	4	18
82	4	5	5	4	4	22
83	5	4	4	5	4	22
84	4	4	3	5	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	5	5	5	5	4	24
87	4	4	4	4	4	20
88	5	4	4	5	4	22
89	4	4	4	5	4	21
90	5	4	5	5	4	23
91	4	4	5	5	4	22
92	4	3	4	4	3	18
93	4	3	4	5	4	20
94	4	4	5	4	4	21
95	4	3	4	5	5	21
96	4	5	4	4	5	22
97	4	4	5	4	4	21
98	4	4	5	5	4	22
99	5	4	5	5	4	23
100	4	4	4	4	4	20
101	4	3	5	5	4	21
102	5	3	4	4	3	19
103	4	4	5	5	3	21
104	5	5	5	5	4	24
105	4	4	4	4	4	20
106	4	4	3	4	4	19
107	3	4	5	5	5	22
108	4	4	5	4	4	21
109	4	5	4	5	4	22
110	4	4	4	4	4	20
111	4	4	5	4	4	21
112	3	3	5	5	4	20
113	3	4	4	3	5	19

114	4	3	5	3	3	18
115	3	3	3	3	3	15

NO	<i>Organizational Justice (X2)</i>					Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	3	5	4	3	4	19
2	3	4	5	4	5	21
3	4	4	5	3	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	3	4	5	5	3	20
6	3	4	3	3	4	17
7	3	5	4	3	4	19
8	5	5	5	5	5	25
9	3	4	5	4	4	20
10	3	5	4	3	5	20
11	4	5	5	4	4	22
12	3	5	4	3	4	19
13	3	3	3	4	3	16
14	4	5	4	4	5	22
15	3	5	4	4	4	20
16	3	5	4	3	5	20
17	3	5	4	3	5	20
18	4	4	4	3	4	19
19	5	5	5	4	4	23
20	3	4	4	4	3	18
21	5	4	3	5	3	20
22	5	4	4	4	4	21
23	4	5	4	4	5	22
24	4	5	4	4	5	22
25	4	5	4	3	4	20
26	3	4	3	4	3	17
27	5	4	4	4	4	21
28	3	4	3	4	3	17
29	4	4	4	4	4	20
30	3	5	4	4	5	21
31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	3	3	17
33	4	5	5	4	5	23
34	4	4	4	4	4	20

35	4	4	4	4	4	20
36	4	5	4	4	5	22
37	4	5	4	3	5	21
38	4	5	4	4	4	21
39	4	5	4	4	4	21
40	3	4	5	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20
42	4	5	4	3	4	20
43	4	5	5	5	4	23
44	3	5	2	5	4	19
45	3	4	3	4	3	17
46	3	3	2	2	2	12
47	4	3	3	4	3	17
48	3	4	4	4	3	18
49	4	5	4	3	4	20
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	4	4	4	20
52	3	5	4	3	4	19
53	4	4	4	4	4	20
54	4	5	4	3	4	20
55	4	5	4	3	4	20
56	3	4	5	4	3	19
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	3	3	4	18
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	3	3	18
61	4	4	3	3	4	18
62	3	4	4	3	4	18
63	3	5	4	4	4	20
64	4	5	4	4	5	22
65	5	5	5	4	4	23
66	4	5	4	4	4	21
67	4	5	5	4	4	22
68	3	4	4	3	4	18
69	2	3	3	4	3	15
70	5	4	4	5	3	21
71	4	3	3	3	4	17
72	4	4	4	4	4	20
73	5	5	5	5	5	25

74	4	5	4	4	5	22
75	4	4	4	3	3	18
76	4	5	4	4	4	21
77	5	5	5	4	4	23
78	4	4	4	4	4	20
79	4	5	5	4	4	22
80	4	4	4	4	4	20
81	4	5	4	4	4	21
82	5	4	4	4	4	21
83	4	3	4	4	3	18
84	3	5	4	4	5	21
85	4	4	4	4	4	20
86	5	5	5	5	5	25
87	4	4	4	4	4	20
88	4	4	4	3	4	19
89	4	5	4	4	4	21
90	4	5	4	4	4	21
91	4	5	4	4	5	22
92	4	4	4	3	4	19
93	4	5	4	4	4	21
94	4	5	4	3	4	20
95	4	5	4	4	5	22
96	4	4	4	4	4	20
97	4	5	3	4	4	20
98	4	5	4	4	4	21
99	4	5	4	5	4	22
100	5	4	4	4	5	22
101	5	5	4	4	5	23
102	3	4	4	3	4	18
103	4	5	5	5	4	23
104	4	5	4	4	5	22
105	3	4	3	3	4	17
106	4	3	3	3	3	16
107	4	5	5	5	4	23
108	4	3	4	4	4	19
109	5	5	5	5	4	24
110	4	4	4	4	4	20
111	4	5	4	4	5	22
112	4	5	4	5	4	22

113	3	4	3	4	4	18
114	4	3	4	3	3	17
115	4	3	4	3	3	17

No	<i>Organizational Commitment (X3)</i>					Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	3	3	4	5	4	19
2	4	4	3	4	4	19
3	3	3	4	4	3	17
4	3	4	3	5	4	19
5	4	4	5	4	4	21
6	3	4	3	4	3	17
7	3	4	4	3	4	18
8	4	4	4	5	4	21
9	5	5	4	4	4	22
10	3	4	4	5	4	20
11	3	3	4	5	5	20
12	4	4	3	4	4	19
13	3	3	4	5	5	20
14	4	5	4	5	5	23
15	3	4	4	4	5	20
16	4	4	4	4	5	21
17	4	4	5	4	4	21
18	5	4	4	4	4	21
19	5	5	4	4	4	22
20	3	3	3	4	4	17
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	5	5	4	5	4	23
24	4	4	4	4	5	21
25	4	4	4	4	3	19
26	3	4	3	4	3	17
27	4	5	4	4	4	21
28	3	4	3	4	4	18
29	4	4	4	4	4	20
30	3	4	5	3	3	18
31	4	4	4	4	4	20
32	3	3	4	4	4	18
33	5	4	3	5	4	21

34	3	3	3	4	4	17
35	5	5	4	4	5	23
36	3	4	5	5	5	22
37	4	5	4	5	3	21
38	3	3	4	4	5	19
39	4	4	3	4	5	20
40	4	4	4	3	5	20
41	3	4	3	5	4	19
42	3	3	3	4	4	17
43	3	3	4	4	4	18
44	3	4	4	4	4	19
45	4	3	4	4	3	18
46	3	4	4	4	4	19
47	3	3	3	4	4	17
48	3	4	4	4	4	19
49	4	4	4	4	5	21
50	4	4	4	4	4	20
51	3	3	3	4	4	17
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	4	4	20
54	3	3	4	4	5	19
55	3	3	4	5	5	20
56	4	5	3	5	5	22
57	4	4	4	4	4	20
58	3	3	4	3	4	17
59	4	3	4	3	4	18
60	4	4	4	4	4	20
61	4	4	4	4	4	20
62	3	3	3	4	4	17
63	3	4	4	4	5	20
64	5	4	3	4	5	21
65	4	4	3	4	4	19
66	4	4	4	5	3	20
67	4	4	4	3	5	20
68	3	4	3	4	3	17
69	4	3	4	4	4	19
70	5	4	4	4	4	21
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	4	4	4	20

73	4	4	4	5	5	22
74	3	4	3	5	5	20
75	3	3	3	4	4	17
76	3	4	4	5	4	20
77	5	3	4	3	5	20
78	4	4	4	4	4	20
79	3	3	4	5	5	20
80	4	4	4	4	4	20
81	4	4	3	4	4	19
82	3	5	3	3	4	18
83	4	3	4	4	4	19
84	4	4	3	5	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	4	4	5	5	22
87	5	5	4	5	5	24
88	4	3	3	4	4	18
89	4	4	4	4	4	20
90	5	5	4	5	5	24
91	3	3	5	4	5	20
92	3	3	3	4	4	17
93	3	4	4	3	5	19
94	4	3	4	5	5	21
95	4	5	4	4	5	22
96	5	4	4	5	4	22
97	4	3	5	4	4	20
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	5	4	21
100	4	5	4	4	4	21
101	4	4	3	5	5	21
102	4	4	3	4	4	19
103	4	4	5	5	5	23
104	4	4	4	5	5	22
105	4	3	4	4	3	18
106	5	4	4	4	3	20
107	4	5	3	5	4	21
108	5	4	4	4	4	21
109	4	5	4	5	3	21
110	4	4	4	4	4	20
111	5	4	4	5	5	23

112	3	3	4	4	5	19
113	3	3	4	4	4	18
114	3	3	4	4	4	18
115	3	3	3	4	5	18

NO	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>						Total Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	
1	4	4	3	3	5	4	23
2	3	4	3	4	4	4	22
3	4	4	3	4	3	3	21
4	4	4	3	3	5	4	23
5	4	4	3	3	5	4	23
6	4	4	3	3	3	4	21
7	5	5	3	4	4	4	25
8	5	5	3	4	5	4	26
9	4	5	3	4	3	3	22
10	4	4	3	4	4	3	22
11	4	4	2	5	5	4	24
12	3	4	3	4	5	3	22
13	4	5	4	4	4	3	24
14	5	4	4	5	5	3	26
15	4	4	3	4	4	4	23
16	4	4	3	4	5	4	24
17	4	4	3	3	5	4	23
18	4	5	4	4	5	4	26
19	3	4	4	5	4	4	24
20	3	3	3	3	3	3	18
21	4	5	4	5	5	4	27
22	5	5	3	4	4	4	25
23	4	5	3	3	5	3	23
24	4	3	3	4	5	3	22
25	4	4	3	4	4	4	23
26	4	4	3	3	4	3	21
27	5	4	4	4	4	5	26
28	4	4	2	4	4	3	21
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	5	4	5	4	2	24
31	4	4	3	3	4	3	21
32	4	4	3	3	4	3	21



33	4	4	4	5	5	4	26
34	4	5	4	5	4	4	26
35	4	4	4	5	5	4	26
36	4	5	4	5	5	4	27
37	4	5	4	4	5	4	26
38	4	3	3	4	4	5	23
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	3	4	5	3	23
41	4	4	4	3	4	4	23
42	4	4	3	3	4	3	21
43	4	3	3	4	4	3	21
44	4	5	3	2	3	4	21
45	3	4	4	3	4	4	22
46	4	4	1	5	3	3	20
47	4	3	3	3	3	3	19
48	4	3	4	4	4	3	22
49	4	4	3	4	4	4	23
50	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	2	4	4	3	21
52	4	5	3	4	5	4	25
53	4	4	4	4	4	4	24
54	4	4	3	3	5	4	23
55	4	4	3	4	5	3	23
56	3	4	3	4	5	3	22
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	3	3	4	3	21
59	5	4	4	4	5	4	26
60	4	4	3	4	3	4	22
61	4	4	3	4	4	3	22
62	4	4	3	4	4	4	23
63	3	4	3	4	5	4	23
64	5	4	3	4	3	3	22
65	5	5	4	4	5	4	27
66	5	5	4	4	5	4	27
67	4	5	3	4	4	4	24
68	4	3	4	3	4	4	22
69	4	5	3	3	4	3	22
70	4	4	4	4	4	4	24
71	3	4	3	4	3	4	21

72	4	4	4	4	4	4	24
73	5	5	4	4	5	4	27
74	4	5	3	4	5	4	25
75	5	5	3	4	5	3	25
76	5	5	4	4	5	3	26
77	5	5	4	4	5	4	27
78	4	4	4	4	5	4	25
79	5	5	3	4	4	4	25
80	4	4	4	4	4	4	24
81	4	4	3	4	4	3	22
82	4	4	3	4	4	5	24
83	4	4	3	3	5	3	22
84	4	3	4	4	5	3	23
85	4	4	4	4	4	4	24
86	5	5	4	4	5	5	28
87	5	5	4	4	4	4	26
88	4	4	3	4	4	3	22
89	4	4	4	4	4	4	24
90	5	5	4	4	5	4	27
91	4	4	3	4	4	4	23
92	4	4	3	4	4	4	23
93	5	5	4	4	5	4	27
94	4	4	3	5	5	4	25
95	4	4	4	5	5	5	27
96	4	4	3	5	4	4	24
97	4	4	4	3	5	4	24
98	4	4	4	5	5	5	27
99	4	5	3	4	5	4	25
100	4	5	4	4	5	5	27
101	5	5	4	5	5	4	28
102	4	4	3	3	4	4	22
103	4	4	4	4	4	4	24
104	5	5	4	4	5	5	28
105	4	4	3	4	4	4	23
106	5	4	3	5	4	4	25
107	5	4	3	5	4	4	25
108	4	3	4	4	4	4	23
109	5	5	4	4	5	3	26
110	4	4	4	4	4	4	24

111	4	3	4	4	4	4	23
112	5	5	4	4	4	4	26
113	4	3	4	3	4	3	21
114	4	3	4	3	3	4	21
115	4	3	3	3	4	4	21

NO	<i>Employee Performance (Y)</i>					Total Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	3	3	4	5	4	19
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	3	3	5	4	5	20
5	5	4	5	3	4	21
6	4	4	4	3	3	18
7	4	5	5	4	4	22
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	4	4	3	21
10	5	5	5	4	3	22
11	5	3	3	4	4	19
12	3	5	5	4	4	21
13	4	4	5	5	4	22
14	5	3	5	5	4	22
15	4	5	4	4	3	20
16	3	5	5	4	4	21
17	5	4	5	4	3	21
18	5	5	5	4	4	23
19	5	5	5	5	5	25
20	3	4	4	4	3	18
21	3	3	4	5	4	19
22	4	5	5	3	5	22
23	3	4	5	5	5	22
24	5	5	3	3	4	20
25	4	3	3	5	4	19
26	4	4	4	3	3	18
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	3	4	3	18
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	5	5	4	22

31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	4	3	18
33	5	5	5	5	4	24
34	4	4	5	4	3	20
35	5	5	5	4	3	22
36	5	5	5	5	4	24
37	5	5	5	4	4	23
38	3	3	4	3	4	17
39	5	4	4	4	5	22
40	4	4	5	4	5	22
41	4	4	4	5	4	21
42	4	4	4	4	4	20
43	4	3	3	4	3	17
44	4	3	4	4	5	20
45	3	3	3	3	4	16
46	4	5	4	4	4	21
47	3	3	4	4	4	18
48	4	3	4	5	3	19
49	5	5	4	4	4	22
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	5	4	21
53	4	4	4	4	4	20
54	3	5	4	5	3	20
55	3	5	5	4	3	20
56	4	4	3	3	4	18
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	3	3	18
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	3	19
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	3	5	5	4	3	20
64	5	4	4	5	4	22
65	5	3	3	4	4	19
66	5	5	5	5	4	24
67	5	5	5	4	4	23
68	3	4	3	4	4	18
69	5	4	3	5	3	20

70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	5	4	21
72	4	4	4	4	4	20
73	5	5	5	5	5	25
74	5	5	5	5	5	25
75	4	4	4	4	4	20
76	5	5	5	5	4	24
77	5	5	5	5	5	25
78	4	4	4	4	4	20
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	4	4	20
81	4	4	4	4	3	19
82	4	4	5	5	5	23
83	4	3	5	4	4	20
84	5	5	4	5	5	24
85	4	4	4	4	4	20
86	5	5	5	5	4	24
87	4	4	4	4	4	20
88	4	4	4	4	4	20
89	5	4	5	4	4	22
90	5	3	4	5	5	22
91	5	4	4	4	5	22
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	5	5	22
94	4	4	5	4	4	21
95	5	5	5	4	4	23
96	5	5	4	5	4	23
97	5	4	5	4	4	22
98	5	5	5	5	4	24
99	5	5	5	4	4	23
100	5	4	4	5	5	23
101	5	5	5	5	4	24
102	4	4	4	4	4	20
103	5	3	4	4	5	21
104	5	3	3	3	5	19
105	5	5	4	4	4	22
106	4	4	4	4	4	20
107	5	5	5	5	4	24
108	5	5	5	5	5	25

109	5	5	5	5	5	25
110	4	4	4	4	4	20
111	5	5	5	5	5	25
112	5	5	5	4	4	23
113	5	3	3	3	3	17
114	4	3	3	4	3	17
115	3	5	3	3	3	17

Lampiran 4  
Data Karakteristik Responden

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		<b>jenis_kelamin</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	71	61,7	61,7	61,7
	Perempuan	44	38,3	38,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Data Responden Berdasarkan Usia

		<b>kelompok_umur</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15 - 24	43	37,4	37,4	37,4
	25 - 34	34	29,6	29,6	67,0
	35 - 44	31	27,0	27,0	93,9
	45 - 54	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

		<b>Masa Kerja</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 – 5	69	60,0	60,0	60,0
	11 - 15	15	13,0	13,0	73,0
	16 - 20	8	7,0	7,0	80,0
	6 – 10	23	20,0	20,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 5  
Hasil Uji Validitas

Variabel *Servant Leadership* (X1)

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,389**	,245**	,239*	,160	,636**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,010	,088	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X1.2	Pearson Correlation	,389**	1	,237*	,243**	,389**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000		,011	,009	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X1.3	Pearson Correlation	,245**	,237*	1	,401**	,237*	,669**
	Sig. (2-tailed)	,008	,011		,000	,011	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X1.4	Pearson Correlation	,239*	,243**	,401**	1	,155	,653**
	Sig. (2-tailed)	,010	,009	,000		,097	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X1.5	Pearson Correlation	,160	,389**	,237*	,155	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,088	,000	,011	,097		,000
	N	115	115	115	115	115	115
TOTAL_X1	Pearson Correlation	,636**	,691**	,669**	,653**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115

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

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



Variabel *Organizational Justice* (X2)**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,163	,319**	,341**	,225*	,612**
	Sig. (2-tailed)		,082	,001	,000	,016	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X2.2	Pearson Correlation	,163	1	,389**	,224*	,624**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,082		,000	,016	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X2.3	Pearson Correlation	,319**	,389**	1	,322**	,337**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X2.4	Pearson Correlation	,341**	,224*	,322**	1	,140	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,000		,136	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X2.5	Pearson Correlation	,225*	,624**	,337**	,140	1	,699**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,136		,000
	N	115	115	115	115	115	115
TOTAL_X2	Pearson Correlation	,612**	,723**	,703**	,605**	,699**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115

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

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

Variabel *Organizational Commitment* (X3)**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,491**	,157	,107	,034	,689**
	Sig. (2-tailed)		,000	,093	,257	,716	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X3.2	Pearson Correlation	,491**	1	,037	,187*	-,009	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000		,698	,045	,923	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X3.3	Pearson Correlation	,157	,037	1	-,041	,097	,420**
	Sig. (2-tailed)	,093	,698		,665	,302	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X3.4	Pearson Correlation	,107	,187*	-,041	1	,163	,501**
	Sig. (2-tailed)	,257	,045	,665		,082	,000
	N	115	115	115	115	115	115
X3.5	Pearson Correlation	,034	-,009	,097	,163	1	,464**
	Sig. (2-tailed)	,716	,923	,302	,082		,000
	N	115	115	115	115	115	115
TOTAL_X3	Pearson Correlation	,689**	,649**	,420**	,501**	,464**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115

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

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

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

## Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	TOTAL_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	,448**	,217*	,172	,219*	,143	,594**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,066	,019	,126	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
Z.2	Pearson Correlation	,448**	1	,131	,198*	,327**	,124	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,164	,034	,000	,186	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
Z.3	Pearson Correlation	,217*	,131	1	,135	,249**	,315**	,577**
	Sig. (2-tailed)	,020	,164		,150	,007	,001	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
Z.4	Pearson Correlation	,172	,198*	,135	1	,215*	,163	,546**
	Sig. (2-tailed)	,066	,034	,150		,021	,081	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
Z.5	Pearson Correlation	,219*	,327**	,249**	,215*	1	,177	,637**
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,007	,021		,059	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
Z.6	Pearson Correlation	,143	,124	,315**	,163	,177	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,126	,186	,001	,081	,059		,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
TOTAL_Z	Pearson Correlation	,594**	,632**	,577**	,546**	,637**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115	115

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

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

Variabel *Employee Performance* (Y)

## Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	TOTAL_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,321**	,234*	,243**	,269**	,649**
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,009	,004	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y.2	Pearson Correlation	,321**	1	,523**	,197*	,024	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,034	,801	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y.3	Pearson Correlation	,234*	,523**	1	,360**	,258**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,000	,005	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y.4	Pearson Correlation	,243**	,197*	,360**	1	,323**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,009	,034	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115
Y.5	Pearson Correlation	,269**	,024	,258**	,323**	1	,562**
	Sig. (2-tailed)	,004	,801	,005	,000		,000
	N	115	115	115	115	115	115
TOTAL_Y	Pearson Correlation	,649**	,655**	,736**	,637**	,562**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115

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

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

Lampiran 6  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel *Servant Leadership* (X1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	6

Variabel *Organizational Justice* (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	6

Variabel *Organizational Commitment* (X3)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	6

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	7

Variabel *Employee Performance* (Y)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	6

Lampiran 7  
 Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas Persamaan I

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,49467541
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,042
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

Hasil Uji Normalitas Persamaan II

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual
N		115
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,58837650
Most Extreme Differences	Absolute	,059
	Positive	,032
	Negative	-,059
Test Statistic		,059
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

### Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan I

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,027	1,892		2,657	,009		
TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000	,760	1,315
TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000	,638	1,568
TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002	,730	1,369

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

### Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan II

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,009	2,083		,964	,337		
TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478	,678	1,476
TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014	,557	1,794
TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006	,668	1,498
TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006	,508	1,969

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

### Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,036	1,173		,883	,379
	TOTAL_X1	,021	,047	,050	,458	,648
	TOTAL_X2	,028	,052	,062	,528	,599
	TOTAL_X3	-,043	,062	-,077	-,693	,490

a. Dependent Variable: Abs\_RES1

### Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,168	1,255		-,930	,354
	TOTAL_X1	,015	,051	,034	,295	,768
	TOTAL_X2	-,009	,058	-,020	-,162	,871
	TOTAL_X3	,063	,067	,108	,942	,348
	TOTAL_Z	,044	,061	,095	,724	,471

a. Dependent Variable: Abs\_RES2



Lampiran 8  
Hasil Uji Kelayakan Model

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Persamaan I

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,478	1,515

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Persamaan II

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 <sup>a</sup>	,447	,427	1,617

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Hasil Uji F Persamaan I

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,848	3	82,283	35,862	,000 <sup>b</sup>
	Residual	254,682	111	2,294		
	Total	501,530	114			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Hasil Uji F Persamaan II

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	232,333	4	58,083	22,214	,000 <sup>b</sup>
	Residual	287,615	110	2,615		
	Total	519,948	114			

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Lampiran 9  
Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji T Persamaan I

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,027	1,892		2,657	,009
	TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000
	TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000
	TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

Hasil Uji T Persamaan II

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,009	2,083		,964	,337
	TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478
	TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014
	TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006
	TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan I

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,027	1,892		2,657	,009
	TOTAL_X1	,277	,075	,286	3,682	,000
	TOTAL_X2	,337	,084	,339	4,008	,000
	TOTAL_X3	,323	,100	,256	3,233	,002

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,478	1,515

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan II

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,009	2,083		,964	,337
	TOTAL_X1	,060	,085	,061	,711	,478
	TOTAL_X2	,241	,096	,238	2,508	,014
	TOTAL_X3	,310	,112	,241	2,782	,006
	TOTAL_Z	,283	,101	,278	2,790	,006

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 <sup>a</sup>	,447	,427	1,617

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Lampiran 10  
Daftar Riwayat Hidup

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

A. DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Nanda Nurmala Tinta  
Tempat, Tanggal Lahir : Wonogiri, 5 Juni 1999  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Nomor HP : 085329346346  
Email : [nandanurmalatintaa@gmail.com](mailto:nandanurmalatintaa@gmail.com)  
Alamat : Keblokan, RT03/RW08 Sendangijo, Selogiri,  
Wonogiri

B. PENDIDIKAN

SD N 2 Nambangan : 2005 - 2011  
SMP N 1 Selogiri : 2011 - 2014  
SMK N 1 Sukoharjo : 2014 - 2017  
IAIN Surakarta : 2017 - 2021