

Kunci Kinerja Karyawan: Peran Kepribadian, Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi

Key Employee Performance: The Role of Personality, Organizational Culture and Organizational Justice

Sekar Asmara Jayaning Diah*

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: sekarasmara31@gmail.com

Veimina Surya

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: veiminasurya78@gmail.com

Chandra Megah

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: chandramegah@gmail.com

Roro Kusnabilla Erfa

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: rorokusnabillaerfa@gmail.com

Dian Gema Rizkia

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: syahibjan86@gmail.com

Rokiah Kusumapradja

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: rokiah.kusumapradja@esaunggul.ac.id

Wahyuni Dian Purwati

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: wahyuni.dian@esaunggul.ac.id

Rian Adi Pamungkas

Manajemen Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul
E-mail: adrian491@yahoo.com

ABSTRACT

This study is based on the occurrence of 63 cases of undesirable events in RSIA X which illustrates a poor work result in health organizations such as hospitals. The purpose of this study is to empirically reveal the influence of personality, organizational culture and organizational justice on employee performance. The method used is a cross sectional study and uses a unit of analysis of 180 employees as respondents. The results of the analysis conclude that simultaneously and partially personality, organizational culture and organizational justice have a positive and significant effect on performance, and these three variables contribute as much as 66,9 percent in improving employee performance.

Keywords: *Performance, personality, organizational culture, organizational justice, hospital.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilandaskan atas terjadinya 63 kasus kejadian yang tidak diinginkan di RSIA X yang menggambarkan sebuah hasil kerja yang kurang baik pada organisasi kesehatan seperti rumah sakit. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap secara empiris pengaruh kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah *cross sectional study* dan menggunakan unit analisa sebanyak 180 karyawan sebagai responden. Hasil analisa menyimpulkan bahwa secara simultan dan parsial kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan ketiga variabel tersebut berkontribusi sebanyak 66,9 persen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja, kepribadian, budaya organisasi, keadilan organisasi, rumah sakit.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Penelitian ini didasarkan pada 63 kasus kejadian yang tidak diharapkan dalam sebuah rumah sakit sebagai bentuk permasalahan pada kinerja tenaga kesehatan dalam sebuah layanan kesehatan, yang seharusnya tidak terjadi pada sebuah organisasi yang berfokus pada pelayanan kesehatan masyarakat. Setelah dilakukan survey awal terhadap 30 karyawan dan bertolak pada aspek kinerja dari Robbins (2016) terdiri dari kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja, ternyata lebih dari 30 persen karyawan bermasalah atas aspek-aspek kinerja tersebut, dan dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini tentang kejadian yang tidak diinginkan periode 2020:

Tabel 1. Kejadian yang tidak diinginkan periode 2020

| Kejadian | Jumlah Kasus |
|--|--------------|
| Keluhan pasien terhadap pelayanan <i>front office</i> | 15 |
| Kesalahan pemberian asupan gizi pasien rawat inap | 7 |
| Keterlambatan pergantian infus | 7 |
| Komplain pasien terhadap keramahan perawat | 19 |
| Komplain pasien terhadap dokter ,Perawat, dan fasilitas RS | 7 |
| Kejadian pasien jatuh | 3 |
| Komplain pasien terhadap dokter ,Perawat, dan fasilitas RS | 5 |
| Total Kasus | 63 |

Sumber: Internal RSIA X

Kejadian yang tidak diharapkan tersebut berbanding lurus dengan survey pendahuluan terhadap 30 karyawan di mana; (1) 46 persen karyawan bermasalah dengan kualitas kerja seperti menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan kecil, kurang mampu bekerjasama dengan tim, bermasalah dalam pencapaian target kerja dan kurang mampu menjadikan pengalaman kerja sebagai perbaikan berkesinambungan; (2) 39 persen karyawan bermasalah dengan kuantitas kerja seperti bermasalah dalam menerima banyaknya pekerjaan dalam kaitannya dengan target, menerima tambahan pekerjaan saat dibutuhkan perusahaan, bekerja lembur dan bekerja di luar jam kerjanya; (3) 45 persen karyawan bermasalah dengan efisiensi kerja seperti memaksimalkan waktu kerjanya, pemanfaatan waktu kerja untuk hal yang produktif, penghematan sumber daya dalam menyelesaikan pekerjaan; (4) 44 persen karyawan bermasalah dengan efektivitas kerja seperti disiplin dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menggunakan kompetensinya dalam menyelesaikan pekerjaan serta kepatuhan pada sistem kerja untuk menghindari kesalahan.

Umumnya jika Rumah Sakit melakukan pengelolaan dengan baik aspek tata kelola klinis, kejadian yang tidak diinginkan tersebut dapat dihindari, karena tata kelola klinis berpegang pada efektivitas klinis sebagai tujuan pelayanan kesehatan yang prima, audit klinis sebagai dasar penemuan masalah sebelumnya yang menjadi dasar perbaikan berkesinambungan melalui pengelolaan manajemen resiko yang berupaya menemukan cara-cara perbaikan kesalahan untuk menghasilkan pelayanan kesehatan yang berkualitas (Karassavidou *et al.*, 2016). Sebagai pilar utama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan, tata kelola klinis menjadi dasar terciptanya peningkatan kinerja anggota dari organisasi layanan kesehatan (Blštáková & Palenčárova, 2021), karena kinerja dihasilkan dari kemampuan karyawan yang bekerja secara berkualitas, mampu menerima banyaknya pekerjaan, bekerja secara efisien dan bekerja secara efektif (Bernardin & Russel, 2016).

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepribadian mampu meningkatkan kinerja karyawan (Gridwichai *et al.*, 2020; Sev, 2019; Jony *et al.*, 2019), selain itu budaya organisasi sebagai pembentuk kesepahaman mampu meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016), serta keadilan organisasi sebagai dorongan dari sisi organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan (Jalili *et al.*, 2021; Shabbir *et al.*, 2021; Hashish, 2019). Penelitian-penelitian tersebut terlihat belum adanya yang secara bersamaan memadukan kepribadian, budaya organisasi serta keadilan organisasi sebagai kunci sukses peningkatan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menjadi sebuah kebaruan pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan tersebut.

Tinjauan Pustaka

Hubungan Kepribadian, Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Dengan Kinerja

Kejadian-kejadian yang tidak diinginkan periode 2020 merupakan sebuah dinamika masih rendahnya pencapaian kinerja karyawan di RSIA X, dan hal tersebut berkaitan dengan rendahnya pencapaian kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Seharusnya kejadian yang tidak diinginkan tersebut tidak terjadi jika kepribadian karyawan terbentuk dari lahir yang didukung dengan pengalaman kejanya selama ini, karena kepribadian merupakan sebuah rangkaian karakteristik yang stabil dan membentuk individu untuk berinteraksi serta bereaksi terhadap lingkungannya (Kreitner & Kinicki, 2016). Unsur kedua pembentuk kepribadian adalah pengalaman karyawan dalam bekerja, dan terbentuk melalui budaya kerja yang baik dalam sebuah organisasi (O'Reilly III *et al.*, 2014), karena dalam budaya organisasi pembentukan pola kerja yang inovatif dan cermat yang mampu menerobos resiko serta didukung dengan tim kerja akan membentuk semangat kerja serta stabilitas emosi untuk tujuan hasil kerja (Alsaqqo & Akyurek, 2021). Kedua aspek tersebut tentunya membutuhkan dukungan eksternal yang bersifat motivasi ekstrinsik yaitu keadilan organisasi yang dapat membantu persepsi karyawan diperlakukan secara adil okeh organisasi dan dengan persepsi positif atas keadilan, maka karyawan terdorong untuk memberikan performa terbaiknya bagi organisasi (Timinepere *et al.*, 2018).

Uraian tersebut menjelaskan keterkaitan kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi, di mana dengan kepribadian yang dibawa sejak lahir didukung oleh budaya kerja yang mampu membentuk pola kerja karyawan serta motivasi ekstrinsik berupa keadilan yang dirasakan karyawan atas hajat hidupnya, dapat mendorong karyawan untuk mampu menghasilkan prestasi kerja, sehingga ketiga aspek tersebut jika dibentuk dengan baik maka pencapaian prestasi kerja setiap karyawan dapat terus meningkat, keadaan ini mengasumsikan hipotesis penelitian:

H₁: Kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja

Hubungan Kepribadian dan Kinerja

Hal-hal yang dapat ditelaah penyebab rendahnya kinerja karyawan dapat mengacu pada kepribadian karyawan di sebuah organisasi (Delima, 2019; Azeem *et al.*, 2019; Hu *et al.*, 2021), karena kepribadian merupakan serangkaian kemampuan individu dalam bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya yang merupakan bawaan lahir atau dihasilkan dari pengalamannya (Robbins & Judge, 2016), dan kepribadian individu sebagai insan organisasi dapat menjadi latar belakang peningkatan kinerja karyawan karena kepribadian terdiri dari aspek ekstraversi, keramahan, kehati-hatian, stabilitas emosional dan keterbukaan pada pengalaman (Gridwichai *et al.*, 2020; Sev, 2019; Jony *et al.*, 2019), hal tersebut sejalan dengan dimensi pengukuran yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2016).

Uraian tersebut menggambarkan sebuah keadaan bahwa dengan kepribadian yang dimiliki karyawan sebagai bawaan lahir dan dibentuk melalui pengalamannya menjalankan sebuah pekerjaan, menjadi sebuah dorongan intrinsik yang membuat individu dapat berinteraksi dan bereaksi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan serta hasil tersebut tentunya sesuai dengan standar yang diharapkan organisasi atas capaiannya, asumsi ini menyimpulkan sebuah keadaan bahwa kepribadian sebagai prediktor pencapaian kinerja dari karyawan, sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H₂: Kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi sebagai bentuk pemahaman tentang nilai-nilai di dalam organisasi berhubungan dengan perilaku anggota dalam bekerja (Luthans, 2016), hal tersebut menggambarkan bahwa pembentukan budaya organisasi yang baik dapat membentuk kesepahaman pemikiran anggota organisasi yang bekerjasama dalam membantu pencapaian tujuan organisasi, dan dengan penanaman budaya organisasi yang baik akan membentuk kinerja karyawan yang mampu berinovasi dan mengambil resiko kerja, perhatian yang mendetail, berorientasi terhadap hasil, berorientasi pada tim kerja, agresif dalam bekerja serta stabil dalam bekerja (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016), hal ini membuktikan kebenaran dimensi yang pengukuran budaya organisasi yang didasarkan pada *innovation and risk*

taking, attention to details, outcome orientation, team orientation, agresiveness dan stability (Robbins, 2016).

Uraian tersebut menggambarkan bahwa tujuan budaya organisasi secara garis besar adalah membentuk kesepahaman karyawan atas tujuan organisasi, dan dengan kesepahaman tersebut membentuk mereka bekerja sesuai dengan aturan serta saling bekerjasama dengan tim membantu tercapainya tujuan organisasi, hal-hal yang ditanamkan dalam kesepahaman tersebut adalah karyawan mampu berinovasi dan mau mengambil resiko untuk menyelesaikan tugas dengan bekerja secara cermat bersinergi dengan tim kerja secara bersemangat dan mampu menjaga stabilitas emosionalnya sehingga pencapaian prestasi kerja dapat dicapai. Keadaan tersebut mengasumsikan hipotesis penelitian:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hubungan Keadilan Organisasi dan Kinerja

Suatu perasaan puas karyawan atas perlakuan adil dari organisasi yang menyangkut hajat hidupnya sebagai insan organisasi adalah bentuk dari keadilan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2016), dan keadilan tersebut berbentuk keadilan distributif, prosedural dan interaksional (Kreitner & Kinicki, 2016). Bentuk keadilan dalam organisasi seperti rumah sakit menggambarkan kemampuan manajemen melakukan pemerataan pembagian tugas, standar penetapan kompensasi dan memberikan perhatian yang sama kepada para anggotanya (Mengstie, 2020; Ghasi *et al.*, 2020; Denizer & Lildrim, 2021), dan implikasi keadilan distributif berupa pemerataan pembagian tugas kepada karyawan, keadilan prosedural berupa standar yang adil dalam menentukan kompensasi serta meratanya perhatian atasan kepada anggotanya yang membuat mereka merasa diberikan secara personal akan menjadi dorongan yang dapat berimbas pada peningkatan kinerja (Jalili *et al.*, 2021; Shabbir *et al.*, 2021; Hashish, 2019).

Uraian tersebut menjelaskan bahwa di saat terjadinya persepsi positif atas keadilan yang bersifat distributif, prosedural dan interaksional akan mendorong karyawan untuk mau mengorbankan seluruh sumber daya yang dimilikinya demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara menghasilkan performa kerja yang maksimal, dan keadaan tersebut menggambarkan bahwa dengan implementasi keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H₄: Keadilan organisasi mempengaruhi kinerja secara positif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *cross sectional study* dengan populasi karyawan tetap pada RSIA X sebanyak 180 personil yang terdiri dari perawat, bidan, bagian gizi, elektromedis, radiografer, perekam medis, analis, dan apoteker. Pada penelitian ini penentuan jumlah sampel dengan menggunakan sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian, dan menggunakan teknik penarikan sampel *cluster random sampling* kepada perawat, bidan, bagian gizi, elektromedis, radiografer, perekam medis, analis, dan apoteker.

Analisa deskriptif dilakukan dengan menggunakan analisa *three box method* dengan memetakan tiga ukuran rentang indeks, di mana rentang indeks tersebut akan menggambarkan kondisi tinggi (T), sedang (S) dan rendah (R). Berikut penentuan skala rentang mutu:

Batas atas rentang Skor: $(180 \times 5) / 5 = 180$

Batas bawah rentang skor: $(180 \times 1) / 5 = 36$

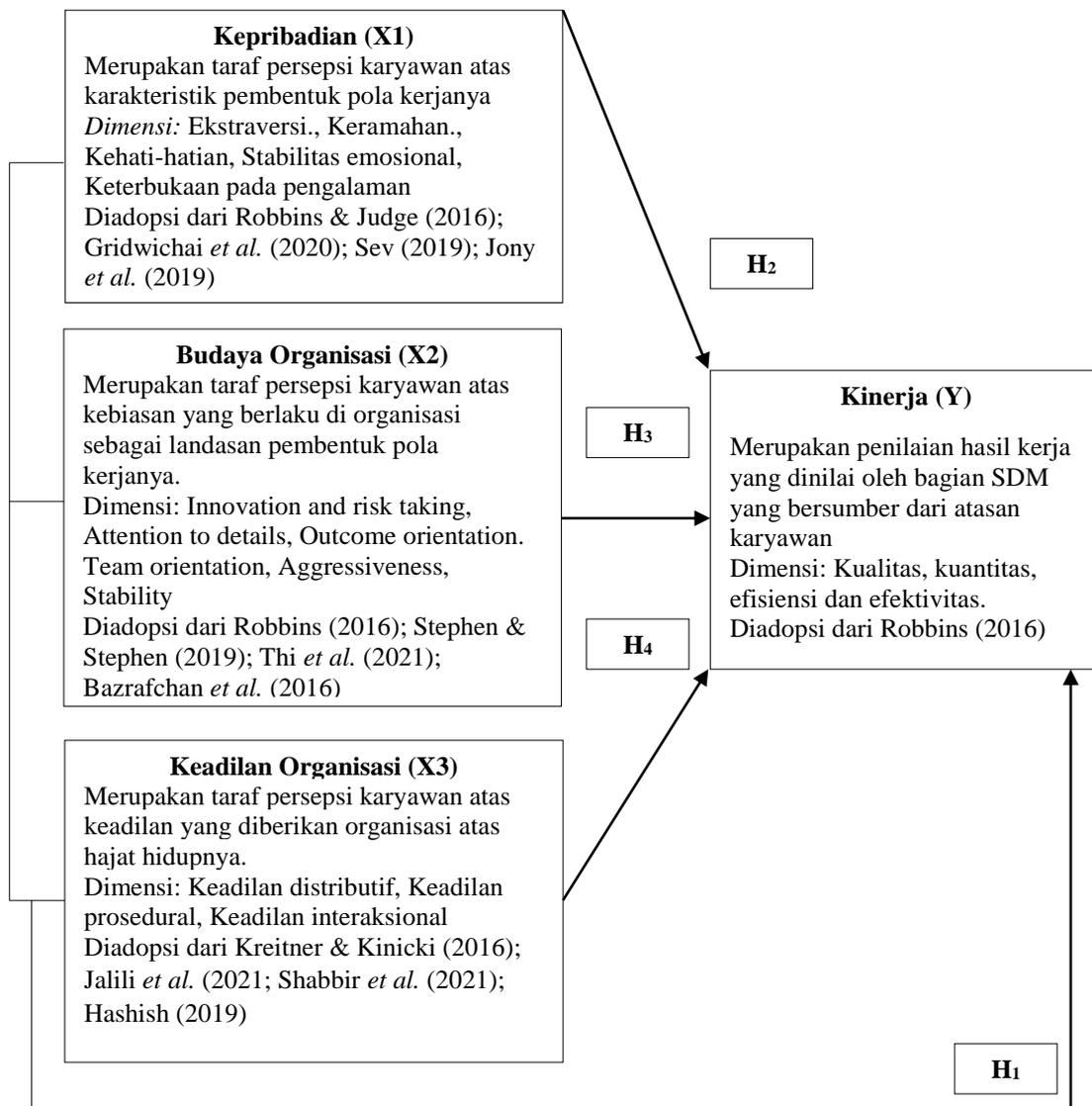
Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor $36 - 180 = 144$. Dengan menggunakan *three box method*, maka rentang 144 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang masing-masing bagian sebesar 48, di mana akan digunakan sebagai daftar interpretasi indeks sebagai berikut:

36 – 84 : Rendah (R)

84,1 – 132 : Sedang (S)

132,1 – 180 : Tinggi (T)

Untuk menguji hipotesis digunakan analisa regresi linier berganda. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disusun sesuai definisi operasional dan dimensi pengukuran yang diadopsi dari pendapat-pendapat ahli dan penelitian relevan, berikut bentuk konstelasi penelitian:



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Analisa dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 180 responden yang terdiri dari perawat, bidan, bagian gizi, elektromedis, radiografer, perekam medis, analis, dan apoteker yang menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik responden

| | | Jenis Kelamin | | | | |
|------------|------------|---------------------|-------------|-------------|------------|--|
| Kategori | Pria | Wanita | | | | |
| Jumlah | 30 | 150 | | | | |
| Persentase | 16,7 | 83,3 | | | | |
| | | Umur | | | | |
| Kategori | < 25 Tahun | 26-35 Tahun | 36-45 Tahun | 46-55 Tahun | > 55 Tahun | |
| Jumlah | 45 | 76 | 30 | 23 | 6 | |
| Persentase | 25 | 42,2 | 16,6 | 12,7 | 3,3 | |
| | | Masa Kerja | | | | |
| Kategori | < 1 Tahun | 1-5 Tahun | 6-10 Tahun | > 10 Tahun | | |
| Jumlah | 24 | 60 | 76 | 20 | | |
| Persentase | 13,3 | 33,3 | 42,2 | 11,1 | | |
| | | Gaji / Bulan | | | | |
| Kategori | < 5 Juta | 5-10 Juta | > 10 juta | | | |
| Jumlah | 165 | 14 | 1 | | | |
| Persentase | 91,6 | 7,7 | 0,5 | | | |
| | | Pendidikan Terakhir | | | | |
| Kategori | SMA/SMK | D3 | D4/S1 | S2 | | |
| Jumlah | 70 | 71 | 38 | 1 | | |
| Persentase | 38,9 | 39,5 | 21,2 | 0,4 | | |

Sumber: Data primer (2021)

Berdasarkan jenis kelamin, responden tertinggi terletak pada kategori jenis kelamin wanita dengan persentase sebesar 83,3 persen sedangkan kategori pria hanya sebesar 16,7 persen. Pada karakteristik umur, responden tertinggi terletak pada rentang umur 26 – 35 tahun dengan persentase sebesar 42,2 persen dan terendah pada rentang umur > 55 tahun sebanyak 3,3 persen. Pada karakteristik masa kerja, responden tertinggi berada pada rentang masa kerja 6 – 10 tahun dengan persentase 42,2 persen dan terendah rentang masa kerja > 10 tahun sebanyak 11,1 persen. Pada karakteristik pendidikan terakhir, responden tertinggi berada pada kategori pendidikan D3 sebanyak 39,5 persen dan terendah pada kategori pendidikan S2 sebanyak 0,4 persen.

Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil survei terhadap 180 responden yang terdiri dari perawat, bidan, bagian gizi, elektromedis, radiografer, perekam medis, analis, dan apoteker, berikut tersaji gambaran sebenarnya pendapat mereka tentang variabel penelitian yang disusun dalam kuesioner:

Tabel 3. Indeks variabel penelitian

| Variabel | Dimensi | Indeks Rata-Rata | Keterangan |
|---------------------|----------------------------------|------------------|------------|
| Kepribadian | Ekstraversi | 131,5 | Sedang |
| | Keramahan | 131,5 | Sedang |
| | Kehati-hatian | 130,9 | Sedang |
| | Stabilitas emosional | 131,1 | Sedang |
| | Keterbukaan pada pengalaman | 129,45 | Sedang |
| Indeks Rata-Rata | | 130,93 | Sedang |
| Budaya Organisasi | <i>Inovation and risk taking</i> | 130,7 | Sedang |
| | <i>Attention to Details</i> | 128,8 | Sedang |
| | <i>Outcome orientation</i> | 131,25 | Sedang |
| | <i>Team orientation</i> | 131,32 | Sedang |
| | <i>Agresiveness</i> | 132,9 | Sedang |
| | <i>Stability</i> | 133,5 | Sedang |
| Indeks Rata-Rata | | 131,34 | Sedang |
| Keadilan Organisasi | Keadilan distributif | 139,17 | Tinggi |
| | Keadilan prosedural | 139,93 | Tinggi |
| | Keadilan interaksional | 140,50 | Tinggi |
| Indeks Rata-Rata | | 139,86 | Tinggi |
| Kinerja | Kualitas | 136,45 | Tinggi |

| Variabel | Dimensi | Indeks Rata-Rata | Keterangan |
|----------|------------------|------------------|------------|
| | Kuantitas | 134,05 | Tinggi |
| | Efisiensi | 133,15 | Sedang |
| | Efektivitas | 132,43 | Sedang |
| | Indeks Rata-Rata | 133,84 | Sedang |

Sumber: Data primer (2021)

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa indeks tertinggi berdasarkan variabel penelitian, tertinggi pada variabel keadilan organisasi dengan indeks rata-rata 139,86 masuk dalam kategori tinggi, sedangkan terendah pada variabel kepribadian dengan indeks rata-rata 130,93 masuk pada kategori sedang. Pada kategori penelitian per dimensi yang masuk dimensi terendah di setiap variabel adalah: (1) Variabel kepribadian: Dimensi keterbukaan pada pengalaman memiliki indeks rata-rata 129,45 masuk dalam kategori sedang. (2) Variabel budaya organisasi: Dimensi *attention to details* memiliki indeks rata-rata 128,8 masuk dalam kategori sedang, (3) Variabel keadilan organisasi: Keadilan distributif memiliki indeks rata-rata 139,17 masuk dalam kategori tinggi. (4) Variabel kinerja karyawan: Dimensi efektivitas memiliki indeks rata-rata 132,43 masuk dalam kategori sedang.

Uji Hipotesis

Tabel 4. *Output* Regresi Linier Berganda

| Keterangan | Koefisien Regresi | Uji Parsial |
|---------------------|-----------------------|-------------|
| | Konstanta | |
| | -7,03 | |
| | Uji Simultan | |
| | 0,000 | |
| | Koefisien Determinasi | |
| | 0,669 | |
| Kepribadian | 0,309 | 0,001 |
| Budaya Organisasi | 0,152 | 0,009 |
| Keadilan Organisasi | 0,435 | 0,000 |
| | Koefisien Determinasi | |
| | 0,669 | |

Sumber: *Output* SPSS (2021)

Berdasarkan hasil analisa ditemukan persamaan fungsi regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = -7,03 + 0,309(X_1) + 0,152(X_2) + 0,435(X_3)$$

Fungsi tersebut menjelaskan bahwa jika secara bersamaan kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi ditingkatkan sebanyak satu satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebanyak 0,309 melalui kepribadian, 0,152 melalui budaya organisasi dan 0,435 melalui keadilan organisasi, fungsi tersebut membuktikan penerimaan H_1 bahwa secara bersamaan kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan nilai probabilitas dari uji signifikansi secara simultan menunjukkan perbandingan nilai $0,000 < 0,05$ yang berarti ketiga variabel tersebut secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan terbukti dengan koefisien determinasi sebesar 0,669 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersamaan berkontribusi sebesar 66,9 persen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien regresi kepribadian secara parsial menunjukkan nilai 0,309. Nilai tersebut membuktikan penerimaan H_2 yang menyatakan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan uji signifikansi secara parsial menunjukkan perbandingan nilai probabilitas $0,001 < 0,05$ yang berarti bahwa secara signifikan kepribadian dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien regresi budaya organisasi secara parsial menunjukkan nilai 0,152. Nilai tersebut membuktikan penerimaan H_3 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan uji signifikansi secara parsial menunjukkan perbandingan nilai

probabilitas $0,009 < 0,05$ yang berarti bahwa secara signifikan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien regresi budaya organisasi secara parsial menunjukkan nilai 0,453. Nilai tersebut membuktikan penerimaan H_4 yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan uji signifikansi secara parsial menunjukkan perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ yang berarti secara signifikan keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepribadian, Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Secara Bersamaan Terhadap Kinerja Karyawan

Telah dibuktikan pada hasil analisa secara simultan kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dengan persamaan regresi $Y = -7,03 + 0,309(X_1) + 0,152(X_2) + 0,435(X_3)$ dan uji signifikansi secara simultan menunjukkan perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$, sehingga secara bersamaan kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan di RSIA X secara signifikan, serta ketiganya mampu berkontribusi sebesar 66,9 persen atas peningkatan kinerja karyawan.

Dalam realisasinya, pada penelitian ini budaya organisasi lebih rendah dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan hal tersebut jika mengacu pada analisa deskriptif adanya aspek terendah berupa kemampuan karyawan bekerja secara detail, menggambarkan masih ada tingkat kecerobohan karyawan dalam bekerja, kecermatan bekerja dengan mengacu pada perhatian terhadap hal-hal secara mendetail dapat menghindarkan kesalahan dalam bekerja (Robbins, 2016), sehingga pencapaian kinerja karyawan melalui budaya organisasi dapat lebih maksimal ditingkatkan (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016).

Pada hasil analisa regresi linier berganda, koefisien tertinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel keadilan organisasi sebesar 0,435 dan ini diperkuat dengan hasil analisa *three box method* di mana keadilan organisasi memiliki indeks rata-rata sebesar 139,86 yang masuk dalam kategori tinggi. Hasil analisa tersebut membuktikan argumen dari peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat menjadi motivasi eksternal yang dibeikan organisasi dalam rangka menciptakan prestasi kerja pegawai (Timinepere *et al.*, 2018), artinya dengan terciptanya keadilan dalam suatu organisasi yang berlandaskan pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Ini menjadi pembuktian kebenaran teori bahwa kepribadian membuat individu mampu bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya (Robbins & Judge, 2016), karena dengan kepribadiannya tersebut karyawan memiliki daya dan berupaya untuk berkreasi menghasilkan kontribusi yang diharapkan organisasi, dan di saat kepribadian tersebut dibawa individu sebagai anggota organisasi, kemudian dilakukan pembentukan pola kerja melalui budaya organisasi, karena dalam budaya organisasi dibentuk sebuah kesepakatan yang mengacu pada nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan (Luthans, 2016), sehingga daya imajinasi untuk berinovasi, bekerja secara cemat, bekerjasama dengan tim untuk hasil yang maksimal dengan didukung oleh agresivitas serta stabilitas emosional mampu menghasikan prestasi kerja, dan keadaan tersebut merupakan implementasi budaya organisasi yang positif di suatu organisasi (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016).

Setelah kedua aspek tersebut saling berkaitan membentuk pola kerja, tentunya dukungan organisasi berupa keadilan organisasi menjadi dorongan bagi karyawan untuk lebih semangat membantu organisasi mencapai tujuannya, karena nilai yang terkandung dalam keadilan organisasi adalah pemerataan pembagian tugas kepada karyawan, penetapan prosedur kerja dan kompensasi yang adil serta interaksi hubungan antara atasan dengan bawahan yang tanpa batas atau bahkan atasan mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan (Mengstie, 2020; Ghasi *et al.*, 2020; Denizer & Lildrim, 2021) dan implementasi keadilan tersebut

menciptakan kepuasan karyawan sehingga dapat akan membangkitkan gairah mereka untuk bekerja (Kreitner & Kinicki, 2016)

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil membuktikan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan koefisien regresi bernilai 0,309 dan peningkatan kinerja karyawan melalui kepribadian bersifat signifikan dengan dibuktikan uji signifikansi secara parsial membuktikan perbandingan nilai probabilitas $0,001 < 0,05$, sehingga terbukti bahwa kepribadian dapat meningkatkan kinerja karyawan RSIA X secara signifikan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Gridwichai *et al.*, 2020; Sev, 2019; Jony *et al.*, 2019).

Tetapi jika mengacu pada analisa *three box method*, terdapat kelemahan pada dimensi keterbukaan kepada pengalaman, di mana pada dimensi tersebut berkaitan dengan kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas dan fleksibilitas, hal tersebut menjadi sebuah indikasi yang menyebabkan kepribadian lebih rendah dibandingkan keadilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan keterbukaan pada pengalaman, karyawan akan lebih kreatif dan fleksibel dalam menentukan cara paling tepat dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil ini selaras dengan teori yang mengemukakan bahwa kepribadian adalah seperangkat kemampuan individu dalam bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya yang merupakan bawaan lahir atau dihasilkan dari pengalamannya (Robbins & Judge, 2016), dan dengan kepribadian yang kuat atas dasar ekstrasversi, keramahan, kehati-hatian, stabilitas emosional dan keterbukaan kepada pengalaman karyawan mampu menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan organisasi (Gridwichai *et al.*, 2020; Sev, 2019; Jony *et al.*, 2019). Aspek kepribadian yang harus lebih ditingkatkan oleh karyawan RSIA X adalah mampu menerima pengalaman baru, sehingga dengan pengalaman baru akan melatih kemampuan karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko kerja dengan tujuan membuktikan pencapaian kerjanya (Robbins, 2016).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan koefisien regresi bernilai 0,152 dan peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi bersifat signifikan dengan dibuktikan uji signifikansi secara parsial membuktikan perbandingan nilai probabilitas $0,009 < 0,05$, sehingga budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan RSIA X secara signifikan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016).

Secara garis besar budaya organisasi menjadi variabel terendah dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini menjadi pembuktian kebenaran analisa *three box method*, di mana aspek perhatian secara mendetail menjadi aspek terlemah diantara aspek lainnya. Aspek tersebut sangat berpengaruh dalam menentukan hasil kerja karyawan, karena berhubungan dengan kecermatan dan kehati-hatian dalam bekerja yang akan menentukan hasil akhir dari proses kerja karyawan.

Selaras dengan sebuah teori yang menyatakan bahwa dalam budaya organisasi pembentukan kesepahaman bertujuan agar pada karyawan mampu bekerja dengan mengacu pada inovasi serta mampu mengambil resiko dalam bekerja, perhatian secara mendetail atas pekerjaannya, berorientasi pada hasil, bekerjasama dengan tim, bersemangat dalam kerja serta stabil atas emosi dalam bekerja (Robbins, 2016), dengan pembentukan kesepahaman tersebut maka karyawan akan memiliki daya untuk memecahkan kesulitannya dalam bekerja karena ia mampu berinovasi dan mengambil resiko serta berfokus kepada hasil kerjanya dengan dukungan kerjasama tim dan stabil atas emosional dirinya maka dan didorong dengan semangat yang tinggi untuk menghasilkan prestasi dalam bekerja (Stephen & Stephen, 2019; Thi *et al.*, 2021; Bazrafchan *et al.*, 2016). Perhatian terhadap aspek kecermatan dengan bekerja secara ditetail menjadi perhatian penting bagi organisasi, karena dengan kecermatan dalam bekerja, karyawan akan memperhatikan sedetail mungkin dalam menghindari kesalahan kerja (Robbins, 2016).

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi bernilai 0,453 dan uji signifikansi menunjukkan perbandingan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga membuktikan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, dan hasil ini menjadi sebuah

prediktor bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan RSIA X secara signifikan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Jalili *et al.*, 2021; Shabbir *et al.*, 2021; Hashish, 2019).

Secara garis besar keadilan organisasi menjadi variabel terkuat dalam meningkatkan kinerja, hal tersebut dikarenakan keadilan organisasi masuk dalam kategori tinggi berdasarkan analisa *three box method*. Hasil analisa tersebut membuktikan argumen dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat menjadi motivasi eksternal yang dibeikan organisasi dalam rangka menciptakan prestasi kerja pegawai (Timinepere *et al.*, 2018), artinya dengan terciptanya keadilan dalam suatu organisasi yang berlandaskan pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusinya bagi pencapaian tujuan organisasi

Fenomena ini menjadi pembuktian kebenaran teori bahwa keadilan berkaitan dengan kepuasan karyawan atas keadilan yang menyangkut hajat hidupnya (Kreitner & Kinicki, 2016), di saat terciptanya keadilan yang bersifat distributif, prosedural dan interaksional pada suatu organisasi (Mengstie, 2020; Ghasi *et al.*, 2020; Denizer & Lildrim, 2021), maka hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk beraksi lebih semangat dengan pembuktiannya melalui prestasi kerja (Jalili *et al.*, 2021; Shabbir *et al.*, 2021; Hashish, 2019). Dukungan pendapat-pendapat t dibuktikan melalui kontribusi keadilan organisasi lebih besar dalam meningkatkan kinerja karyawan di RSIA X, karena pada dasarnya hierarki kebutuhan menjadi landasan utama seseorang mau untuk bertindak sesuatu, dan dengan dukungan organisasi berupa keadilan maka karyawan akan mengorbankan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2016)

KESIMPULAN

Melalui hasil dan pembahasan disimpulkan bahwa kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga kepribadian, budaya organisasi dan keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan RSIA X. Pentingnya tata kelola klinis yang baik dengan melakukan audit klinis dan hasilnya dijadikan indikator sebagai dasar implementasi manajemen resiko agar efektivitas klinis dapat tercapai melalui aplikasi mutu pelayanan kesehatan yang berkualitas melalui hasil kerja karyawannya di dalam organisasi kesehatan seperti Rumah Sakit. Kepribadian karyawan bukan hanya dibawa sejak lahir tetapi wajib dibentuk melalui budaya organisasi yang menciptakan kesepahaman karyawan dengan tujuan organisasi, dan pentingnya implementasi keadilan organisasi akan mendorong mereka untuk mau berdaya dengan upayanya menghasilkan kinerja berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsaqqo, H. H., & Akyurek, C. E. (2021). Assessment organizational culture types, leadership styles and their relationship within governmental and no-governmental in Gaza Strip of Palestine. *BMC health services & research*, 21(356), 2-11.
- Azeem, M. F., Paracha, A. T., Sakeel, W., & Saboor M. J. (2019). Measurment individual performance using five-factor personality model: A comparative study of public and private hospitals sectore in Pakistan. *International transaction journal of engineering, management & applied sciences & technologies*, 11(2), 1-14.
- Bazrafcan, L., Amini, M., Ghanawati, S., Jafary, M., & Sheibanian, S. (2016). Relationship between organizational culture and educational context from nurses' point view at Shiraz University of Medical Science Hospitals. *Future of medical educational journal*, 6(4), 10-14.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A.. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Blštáková, J., & Palenčárova, J. (2021). Human resource management in helthcare. *SHS Web Conference*, 115, 1-9.
- Delima, V. J. (2019). Impact of personality traits on employees job performance in Baticaloa

- TEaching Hospital. *IRE journals*, 2(12), 86-96.
- Denizer, G. M. A., & Yildirim, A. (2021). Determining nurses' perceived organizational justice in hospitals. *Mediterranean nursing and midwifery*, 1(2), 50-57.
- Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C., & Onodugu, V. A. (2020). Perceptions and predictor of organizational justice among healthcare professional in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC health service research*, 20 (301), 2-12.
- Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of personality traits on employees job performance in pharmaceutical industry in Thailand. *Sys rev pharm*, 11(3), 185-194.
- Hashish, E. A. A. (2019). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing ethics*, 27(1), 273-288.
- Hu, X., et al. (2021). Relationship between proactive personality and job performance of Chinese nurses: The mediating role of competency and work engagement. *Frontier in psychology*, 12(5), 1-8.
- Jalili, R., Asefzadeh, S., Shoghli, A., & Mohebbi, M. (2019). The role organizational justice in nurses and midwifery satisfaction with performance-based payment (Qasedak project) in Zanjan Educational Hospitals. *Preventive care in nursing and midwifery journal*, 9(2), 9-17.
- Jony, M. T. I., Akter, S., & Khan, R. (2019). Association between big five personality traits and job performance: A study on sales personnel among the private companies of Bangladesh. *International journal of research in human resource management*, 1(2), 86-90.
- Karassavidou, E., Glaveli, N., & Zafiroopoulos, K. (2016). Assessing hospitals' readiness for clinical governance quality initiatives through organisational climate Challenges in Evaluating Clinical Governance Systems in Iran: A Qualitative Study. *Journal of health organization and management*, 2(2), 214-240.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: an evidence based approach*. USA: McGraw-Hill.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare worker. *BMC psychol*, 8(19), 2-11.
- O'Reeilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problem of organizational culture: CEO personality, culture and firm performance. *Group & organization management*, 39(6), 595-625.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba empat
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Sev, J. T. (2019). The big five personality traits as factors influencing job performance behaviour in business organization: A study of breweries and food/other beverages manufacturing organization in Nigeria. *British journal of psychology research*, 7(1), 9-36.
- Shabbir, T., Naz, K., & Trivedi, S. D. (2021). Perceived organizational support and employee performance: A moderating role of organizational justice during Covid-19. *International journal of educational administration, management & leadership*, 2(1), 35-44.
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2019). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma. *Canadian research & Development center science and culture*, 11(5), 36-45.
- Thi, T. D. P., Ngo, A. T., Duong, N. T., & Pham, P. K. (2021). The influence of organizational culture on employees' satisfaction and commitment in SMEs: A case study in Vietnam. *Journal of asian finance, economics & business*, 8(5), 1031-1038.
- Timinepere, C. O., Agbaeze, E. K., Ogbu, A., & Nwudukwe, U. C. (2018). Organizational justice and turnover intention among medical and non medical workers in University Teaching Hospitals. *Mediterranean journal of social science*, 9(2), 149-160.