

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KEADILAN ORGANISASI, *QUALITY OF WORK LIFE* DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
PT. BANK BUMI ARTA, TBK SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:
ABDUR RASYIID
MM : 30401411586

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KEADILAN ORGANISASI, *QUALITY OF WORKLIFE*
DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA
PT. BANK BUMI ARTA, TBK SEMARANG**

Disusun Oleh:

ABDUR RASYIID

30401411586

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Juli 2019

Dosen Pembimbing



Dr. H. Asyhari, SE, MM

NIK. 210491022

**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia
Melalui keadilan Organisasi, *Quality of Worklife* dan *Organizational
Citizenship Behavior* pada PT Bank Bumi Arta, Tbk Semarang**

Disusun Oleh:
Abdur Rasyiid
30401411586

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 19 juli 2019

Pembimbing

Penguji I




Dr. H. Asyhari, SE, MM

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK. 210491022

NIK. 210416055

Penguji II



Dra. HJ. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Abdur Rasyiid
NJM : 30401411586
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEADILAN ORGANISASI, *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. BANK BUMI ARTA, TBK SEMARANG”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 19 Juli 2019 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini benar – benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai bahan referensi atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang sesuai aturan berlaku.

Apabila suatu hari nanti terbukti bahwa saya menyalin atau meniru tulisan karya orang lain tanpa memberikan kutipan yang jelas, saya bersedia menarik kembali skripsi yang saya ajukan ini.

Semarang, 10 Juli 2019

Yang memberi pernyataan



Abdur Rasyiid

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

- ✓ *“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (Rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (Q.S. Al Ahzab Ayat 21)*
- ✓ *“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah mengetahui apa yang kamu lakukan “ (Q.S. Al-Mujaadalah : 11)*

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

- *Kedua orang tua serta Kakakku tercinta yang selalu berdoa untuk keberhasinku*
- *Kawan kawan saya yang ada dikala senang maupun susah dan selalu memberikan semangat*
- *Almamater*



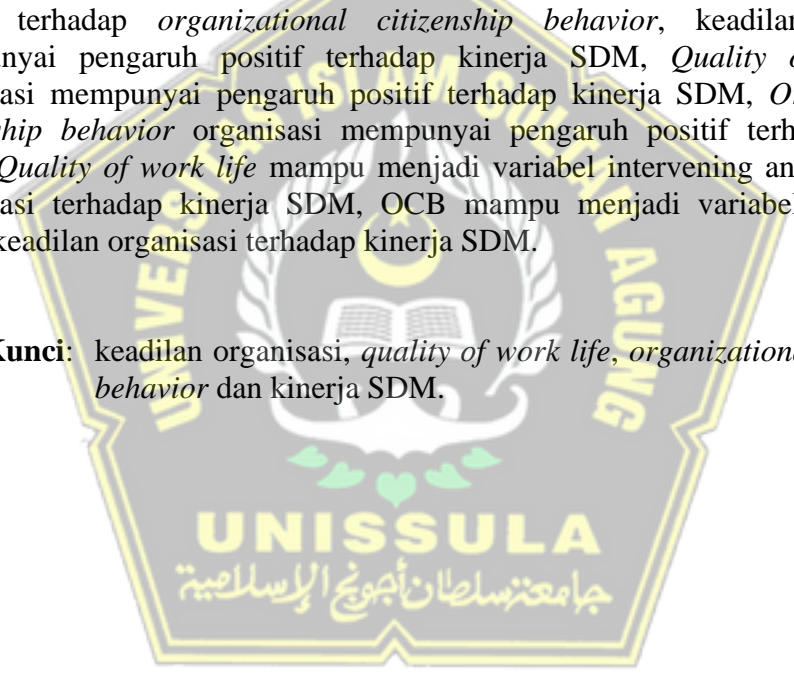
ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *quality of work life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang. pengaruh *quality of work life* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang.

Populasi yang ada di dalam penelitian ini adalah seluruh staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk Cabang Semarang sebesar 76 orang (selain pimpinan perusahaan), maka populasi secara keseluruhan akan dijadikan sampel, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus. Alat analisisnya adalah Pada analysis, dimana sebelumnya dilakukan uji asumsi klasik.

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *quality of work life*, keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, *Quality of work life* organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, *Organizational citizenship behavior* organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, *Quality of work life* mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM, OCB mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM.

Kata Kunci: keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja SDM.



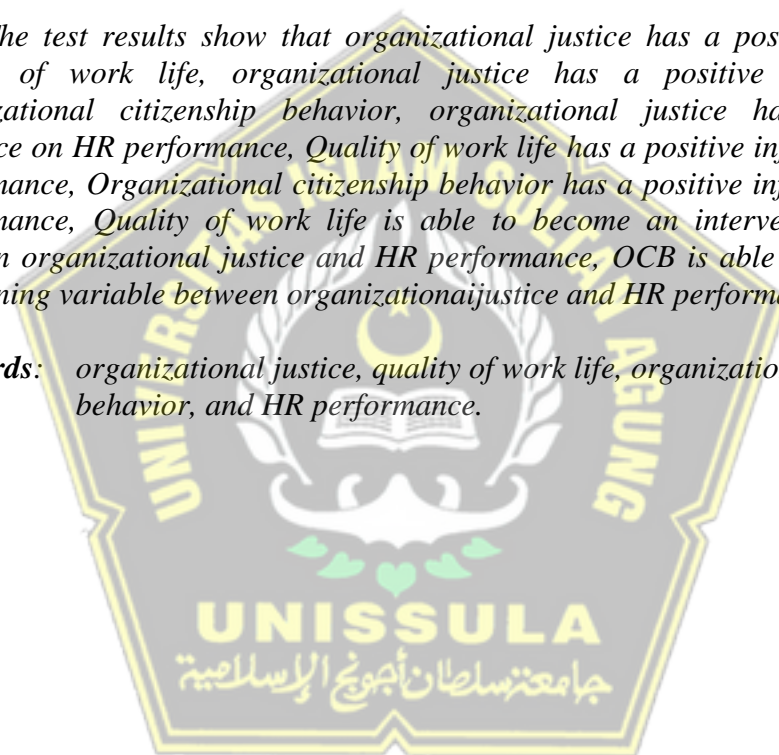
ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the influence of organizational justice on quality of work life, Organizational Citizenship Behavior and HR performance at PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang. The influence of quality of work life and Organizational Citizenship Behavior on the performance of HR at PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang.

The population in this study were all all staff/employees of PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang Branch is 76 people (other than company leaders), the overall population is to be sample so this research is census research. The analytical tool is Pada analysis, where previously performed classical assumption tesis.

The test results show that organizational justice has a positive effect on quality of work life, organizational justice has a positive influence on organizational citizenship behavior, organizational justice has a positive influence on HR performance, Quality of work life has a positive influence on HR performance, Organizational citizenship behavior has a positive influence on HR performance, Quality of work life is able to become an intervening variable between organizational justice and HR performance, OCB is able to become an intervening variable between organizationaijustice and HR performance,

Keywords: *organizational justice, quality of work life, organizational citizenship behavior, and HR performance.*



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Segala doa kami panjatkan dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini hingga selesai dengan judul : Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Keadilan Organisasi, *Quality Of Work Life* Dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 atau (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA) Semarang.

Atas bantuan dari banyak pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Asyhari, MM selaku dosen pembimbing yang dengan penuh ketelatenan dan kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA) Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

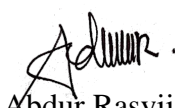
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu tercinta yang telah banyak mendoakan serta memberikan bantuan secara moril maupun materiil sehingga menjadikan skripsi ini.
6. Pihak Pimpinan dan staf PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang yang telah memberikan penulis kesempatan untuk mengadakan penelitian hingga akhir.
7. Serta kepada semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis sangat menyadari akan kekurangan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berdoa dan berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Februari 2019

Penulis,


Abdur Rasyid

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat dan Kontribusi Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan teori	5
2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.1.2 Keadilan Organisasi	9
2.1.3 <i>Quality of Work Life</i>	12

2.1.4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	14
2.2	Hubungan Antar Variabel	16
2.2.1	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Quality of Work Life</i>	16
2.2.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	17
2.2.3	Pengaruh Keadillan Organisasi terhadap kinerja SDM	18
2.2.4	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap kinerja SDM	19
2.2.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja SDM	20
2.3	Kerangka Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis Penelitian	23
3.2	Populasi dan Sampel	23
3.3	Jenis dan sumber data	24
3.4	Teknik Pengumpulan Data	24
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
3.6	Metode Analisis Data	27
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif	27
3.6.2	Analisis Kuantitatif	28

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	34
4.1.1	Karakteristik Responden	34
4.1.2	Uji Instrumen	37
4.1.3	Analisis Deskriptif Variabel	39
4.2	Uji Asumsi Klasik	47
4.3	Metode Pada Analysis	50
4.3.1	Persamaan Regresi	50
4.3.2	Pengujian hipotesis	53
4.3.2	Koefisien Determinasi	55
4.3.3	Uji Sobel test	56
4.4	Pembahasan	60
4.4.1	Pengaruh Keadillan Organisasi terhadap <i>Quality of Work Life</i>	60
4.4.2	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	62
4.4.3	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kinerja SDM	67
4.4.4	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap kinerja SDM	66
4.4.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja SDM	67
4.4.6	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	68

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran	71
5.3 Keterbatasan dan Agenda penelitian mendatang	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1.1	Data Target dan Realisasi PT. Bank Bumi Arta, Tbk (Dalam Ribuan)
	Tahun 2017 3
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 26
4.1.	Jenis Kelamin Responden 34
4.2.	Umur Responden 35
4.3.	Tingkat Pendidikan Responden 36
4.4.	Masa Kerja Responden 37
4.5.	Uji Validitas KMO 38
4.6.	Uji Validitas Indikator Variabel i 39
4.7.	Uji Reliabilitas Variabel 40
4.8.	Rentang Skala Tanggapan Responden 41
4.9.	Tanggapan Responden terhadap Keadilan Organisasi 42
4.10.	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Quality of Work Life</i> 43
4.11.	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 45
4.12.	Tanggapan Kinerja SDM 46
4.13.	Uji Normalitas Data 48
4.14.	Uji Muftikolonieritas 49
4.15.	Uji Heterokedastisitas (Uji Glejer) 50
4.16.	Hasil Keadilan Organisasi terhadap <i>Quality of Work Life</i> 50

4.17. Hasil Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	51
4.18. Hasil Persamaan Regresi Keadilan Organisasi, <i>Quality of Work Life</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja SDM	52
4.19. Koefisien Determinasi	56



DAFTAR GAMBAR

No.	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
4.1. Analisis Jalur Variabel	57
4.2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kinerja SDM melalui <i>Quality of Work Life</i>	58
4.3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kinerja SDM melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan dari suatu perusahaan sering kali ditentukan oleh berhasil tidaknya perusahaan dalam melaksanakan kegiatan organisasionalnya, dimana sumber daya manusia terlibat di dalamnya. Semakin berhasil sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, maka semakin mudah bagi perusahaan mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, unsur sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam pencapaian tujuan perusahaan karena sebagai pelaksana dan semua fungsi atau kegiatan organisasi. Apalagi dalam era globalisasi, dimana lingkungan bisnis yang sangat dinamis sehingga menuntut kinerja sumber daya manusia yang maksimal.

Kinerja sumber daya manusia adalah perbandingan dari hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya (Dessler, 2009). Peran karyawan yang handal dan profesional dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan, karena akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas, maka banyak faktor dalam mempengaruhi pencapaian kinerja SDM, diantaranya karena peran *quality of work life* (kualitas kehidupan kerja), perilaku *organizational citizenship behavior* serta pentingnya keadilan organisasi.

Quality of work life (QWL) merupakan upaya manajemen perusahaan untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi,

manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Moghini, et.al, 2013). Pencapaian kinerja karyawan juga tidak lepas karena pentingnya kualitas kehidupan kerja sebagai pendekatan untuk bernegosiasi dengan karyawan.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 2000 dalam Hidayat dan Kusnawati, 2014). OCB tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga harus mau mengerjakan tugas ekstra seperti mau bekerja sama dengan tim, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan lebih kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Lovell (1999) dalam Harwiki (2013) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Wahyuningsih, dkk, 2014). Keadilan organisasi perlu dimengerti oleh perusahaan karena sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan prosedur yang lebih dilembagakan. Kemampuan suatu perusahaan dalam memberikan keadilan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan mempertimbangkan keputusan keadilan ketika menerima penghargaan finansial, prosedur yang menjamin serta

adanya interaksional maka akan mempengaruhi sikap terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005 dalam Asrotiah, 2016).

Begitu pula dengan PT. Bank Bumi Arta, Tbk, yaitu salah satu perusahaan perbankan bahwa menjaga hubungan yang baik antar karyawan di dalam pekerjaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Untuk itulah manajemen perusahaan berupaya untuk melakukan penataan dengan menjaga kualitas hubungan personal dalam kondisi kerjanya dengan harapan mampu bekerja secara optimal. Agar mampu bekerja secara optimal, maka pimpinan memberikan pembebanan target kerja. Hal yang menjadi permasalahan bahwa selama ini capaian indikator kinerja para *sales officer* kurang optimal, hal itu masih dijumpai dalam penetapan target yang ditetapkan pada *Sales officer* belum dilaksanakan secara optimal, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Data Target dan Realisasi PT. Bank Bumi Arta, Tbk (Dalam Ribuan)
Tahun 2017

No	Tahun	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Januari	680,750	495,780	72.83
2	Februari	685,000	465,325	67.93
3	Maret	725,661	486,340	67.02
4	April	727,450	499,780	68.70
5	Mei	725,750	449,850	61.98
6	Juni	730,850	453,466	62.05
7	Juli	735,775	438,499	59.60
8	Agustus	750,500	498,402	66.41
9	September	740,200	401,775	54.28
10	Oktober	743,250	385,964	51.93
11	November	745,400	490,488	65.80
12	Desember	750,425	475,624	63.38
	Rata-rata			63.49

Sumber : PT. Bumi Arta, Tbk, 2018

Sesuai Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pendapatan PT Bank Bumi Arta, Tbk selama tahun 2017 secara keseluruhan hanya tercapai sebesar 63,49% dan yang telah ditargetkan. Dengan demikian tingkat ekspektasi PT. Bank Bumi Arta, Tbk masih jauh dari yang diharapkan pihak manajemen. Dengan belum tercapainya target yang telah ditetapkan tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja sumber daya manusia pada perusahaan kurang maksimal.

Penelitian yang dilakukan Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Kristanto (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahdani, dkk (2017) justru menunjukkan hasil yang berbeda bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian beberapa peneliti di atas menunjukkan bahwa terjadi kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya. Penelitian satu menyatakan adanya pengaruh, sedangkan penelitian yang lainnya tidak ada pengaruh terutama pada variabel keadilan organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Keadilan Organisasi, *Quality Of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Bumi Arta, TBK Semarang

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah belum maksimalnya kinerja SDM perusahaan. Hal tersebut

juga didukung dengan terjadinya penelitian yang inkonsisten. Dengan masalah yang diangkat tersebut maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen perbankan agar kinerja SDM dapat meningkat. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *quality of work life* pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang?
3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *quality of work life* pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM pada PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang

1.4 Manfaat dan Kontribusi Penelitian

1.4.1 Manfaat

Sehubungan dengan tujuan yang telah disampaikan diatas, maka manfaat yang peneliti harapkan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini peneliti berharap dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan MSDM atau manajemen sumber daya manusia terkait dengan keadilan organisasi, terhadap kinerja SDM dengan *Quality of work life* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai inputan bagi pihak manajemen perusahaan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja SDM secara maksimal.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2011) menjelaskan pengertian kinerja sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Ruky (2011) juga menjelaskan bahwa *performance is defined as the record outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period* (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Mangkunegara pada tahun (2012) menjabarkan pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Berdasarkan penjabaran dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja yang didasarkan hasil yang dicapai dengan perasaan emosional pegawai. Hal ini akan tampak dari sikap pegawai terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang

menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya penghasilan atau gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Menurut Buchori Zainun (2013) mengatakan bahwa ada 3 faktor yang berkaitan dengan kinerja seseorang yaitu:

- 1) Faktor lingkungan luar : budaya organisasi, hukum politik, kemampuan kerja, komitmen organisasi, ekonomi, sosial, teknologi
- 2) Iklim organisasi : Filsafat manajemen, kepemimpinan, kebijaksanaan perusahaan (keadilan organisasi), visi struktural dan kondisi sosial dengan kelompok kerjanya.
- 3) Ciri seseorang seperti perilaku dan sikap karyawan (*organizational citizenship behavior*), motivasi, keyakinan kemampuan karyawan (*self efficacy*), kecerdasan karyawan.

Kinerja karyawan berpedoman pada prestasi kerja karyawan yang diukur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan perusahaan. Pengelolaan berguna untuk memperoleh kinerja karyawan yang tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai meliputi strategi organisasi (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan.

Pendapat dari Mangkunegara (2012) bahwa indikator kinerja antara lain dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai

bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan menurut Riduwan pada tahun (2009) menjelaskan bahwa kinerja karyawan antara lain dapat diukur dengan inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai *job description*, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja dan tingkat kuantitas hasil kerja.

2.1.2 Keadilan Organisasi

Menurut Moorman dan Nierhoff (1996) dalam penelitiannya Nurmaladita dan Warsindah (2015) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai cara dimana karyawan menentukan apakah perusahaan telah memperlakukan karyawan secara adil dalam pekerjaan. Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Wahyuningsih, dick, 2014). Chegini (2009) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai kepuasan yang dirasakan karyawan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah sejauhmana karyawan merasa prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil yang didapatkan bersikap adil.

Keadilan berorganisasi perlu dipahami oleh perusahaan karena sangat penting bagi perusahaan yang ingin mengembangkan prosedur yang lebih dilembagakan. Apabila perusahaan mampu memberikan keadilan bagi karyawannya, maka akan semakin menambah kinerja yang dihasilkan. Chegim (2009) dalam Sutrisna dan Rahyuda (2016) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai kepuasan yang dirasakan karyawan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi.

Menurut Cropanzano, et.al (2007) dalam Nuur, dkk (2015) menjadikan bahwa keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi yang mencakup kepuasan, kepercayaan, peningkatan kinerja hingga kualitas kehidupan kerja pada organisasi. Akan tetapi jika keadilan tidak mampu dilakukan dengan baik, maka akan memungkinkan seseorang untuk melakukan pindah kerja.

Menurut Ambrose & Arnaud (2005) dalam Asrofiah, (2016) bahwa karyawan akan mempertimbangkan keputusan keadilan ketika menerima penghargaan financial, prosedur yang menjamin serta adanya interaksional maka akan mempengaruhi sikap terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan terhadap organisasi. Keadilan organisasi adalah sejauhmana karyawan merasa prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil yang didapatkan bersikap adil (Baldwin, 2006). Sedangkan Chen, et.al (2008) dalam Kristanto, dkk (2014) memberikan pengertian bahwa keadilan organisasi sebagai keadilan dalam alokasi sumber daya baik berupa imbalan atau hukuman yang dibuat oleh organisasi. Menurut Cropanzano, et.al (2007) bahwa keadilan organisasi dapat diukur antara lain

dengan 3 dimensi, yaitu keadilan distributive, keadilan procedural dan keadilan interactional.

Keadilan distributif (*distributive justice*) terkait dengan hasil keadilan yang dirasakan seperti pembayaran dan promosi (Wang, 2010). Sedangkan Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan distributive sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Keadilan distributif lebih berfokus pada sejauh mana penghargaan dan hukuman yang diberikan dalam menunjang kinerja yang dihasilkan (Nirmala & Akhilesh, 2006). Pendekatan keadilan distributif terutama terkait dengan determinan struktural. Penentu struktural adalah peraturan dan konteks lingkungan, dalam proses pengambilan keputusan (Yilmaz & Tasdan, 2006). menurut Li-Ping dan Baldwin (1996) dalam Sutrisna dan Rahyuda (2016) bahwa distributive justice dapat diukur antara lain dengan kesesuaian imbalan dengan yang diberikan, kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab, kesesuaian imbalan dengan tingkat stress karyawan, kesesuaian imbalan dengan tingkat pendidikan dan kesesuaian imbalan dengan prestasi.

Menurut Leventhal (1976) dalam Nuur, dkk (2015) mendefinisikan keadilan procedural sebagai persepsi individu tentang keadilan dan komponen procedural system social yang mengatur proses alokasi. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi seseorang tentang proses yang menentukan gaji yang adil (Till & Karren, 2011). Menurut Li-Ping dan Baldwin (1996) dalam Asrofiah (2016) bahwa procedural justice dapat diukur antara lain dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan, prestasi sebelumnya, ketepatan evaluasi prestasi, keadilan supervisor, bebas dari kesalahan dan kesamaan penilaian.

Keadilan interpersonal mencerminkan tingkat di mana orang diperlakukan dengan sopan, bermartabat, dan dihormati oleh pihak berwenang. Keadilan interaksional didefinisikan sebagai kualitas interaksi yang diterima individu selama berlakunya prosedur organisasi (Jafari et al., 2011) dan menyangkut aspek manusia dari praktik organisasi. Li-Ping dan Baldwin (1996) dalam Kristanto, dkk (2014) mengukur interactional justice dengan adanya penilaian dari supervisor, bimbingan supervisor, masukan bawahan dalam menilai prestasi, diskusi hasil kerja, tingkat keseringan dalam penilaian prestasi dan menyatakan pendapat.

2.1.3 *Quality of Work Life*

Siagian (2012) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan filsafat manajemen menekankan pada program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan. Menurut Lee dan Yudith (1993) dalam Anisah (2017), bahwa kualitas kehidupan kerja telah memberikan harapan terhadap kepuasan pekerja mengenai kebutuhan-kebutuhan personal melalui pengkayaan pengalaman dalam organisasi. Konsep dasar tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap level/tingkatan organisasi untuk mendapatkan *human dignity* (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan).

Koonts dan Heinz (1990) dalam Rokhman (2013) mendefinisikan *quality of work life* sebagai pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan (*job design*) dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment*. Pendekatan ini menggunakan kombinasi pendekatan sistem sosio-

etnik dalam manajemen. Dengan demikian peran penting dan kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Quality of work life memperhitungkan tuntutan dari peraturan perundang-undangan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang system imbalan upah minimum. Dengan demikian fokus utama dengan adanya *Quality Of Work Life* bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 1994 dalam Anisah, 2017).

Konsep dari kualitas kehidupan kerja menjelaskan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dan kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Yilmaz & Tasdan. (2009). *Quality of work life* (QWL) menjadi faktor utama yang menjadi perhatian khusus karena dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau pegawai terhadap organisasi.

Koonts dan Heinz (1990) dalam Anisah (2017) bahwa faktor-faktor dari kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) antara lain dapat diukur dengan 5 instrumen, antara lain yaitu dengan partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan diri, rasa bangga terhadap pekerjaan, perbaikan lingkungan kerja dan memberikan jaminan yang pasti.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins (2012) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Resckhe (1997) mendefinisikan OCB sebagai kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB melibatkan perilaku perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Perilaku-perilaku OCB menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997 dalam Muhdar, 2015). OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Berdasarkan pengertian *organizational citizenship behavior* di atas, dapat disimpulkan beberapa pokok pikiran penting mengenai *organizational citizenship behavior*, yaitu: tindakan bebas, spontan, sukarela yang dilakukan demi kepentingan pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi), tidak diperintahkan secara formal dan tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi karyawan di atas yaitu lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan

tidak diakui oleh sistem reward, namun memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

OCB berdampak positif dan efektif pada organisasi. OCB dapat mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerja dan meningkatkan evaluasi manajerial pada keseluruhan kinerja (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991). Pada saat bekerja tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (*intra-role*) dan tetapi juga terkadang dapat melakukan hal lain diluar pekerjaannya (*extra-role*). Organ *et al.* (2006) mengatakan bahwa orang yang melakukan *organizational citizenship behavior* dikenal sebagai “tentara yang baik”. Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ *et al.* (2006) adalah *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*.

Dalam dimensi *Altruism*, perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan yang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengacu kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Sedangkan pada Perilaku *Conscientiousness* ditunjukkan dengan adanya *effort* melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Perilaku *Sportmanship* memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan aura lingkungan yang positif

diantara karyawan, karyawan akan lebih nyaman, sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Courtesy lebih berfokus dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang mempunyai dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Perilaku *Civic Virtue* menitikberatkan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2 Hubungan antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Quality of Work Life*

Keadilan adalah keadaan karyawan untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku di perusahaan. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu menumbuhkan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Menurut Cropanzano, et.al (2007) menjelaskan bahwa keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi yang mencakup kepuasan, kepercayaan, peningkatan kinerja hingga kualitas kehidupan kerja pada organisasi. Lebih lanjut Colquitt, et.al (2001) menjelaskan bahwa keadilan organisasi dipandang atas penilaian yang diberikan

perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan, sehingga mampu menumbuhkan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Hasil penelitian Christinty (2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Begitu halnya dengan penelitian Jonathans (2016) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan organisasi. Berdasarkan teori teori tersebut di atas dan didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₁: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *quality of work life*

2.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keadilan didefinisikan sebagai keadaan karyawan untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku di perusahaan. Penilaian keadilan dalam perusahaan mempunyai dampak pada sikap dan reaksi para karyawannya. Ketika perusahaan menerapkan keadilan kepada masing masing karyawan tentu akan membuat mereka menunjukkan perilaku *loyal* yang dilakukannya tentunya akan membuat karyawan mau untuk bekerja secara ekstra terhadap perusahaan. Keadilan berorganisasi secara nyata yang perlu perusahaan utamakan adalah karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil. Konsep adil meliputi beberapa hal yang dijadikan perhatian bagi perusahaan yang tentu akan menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan. Keadilan organisasi salah satunya berbentuk dukungan dari perusahaan yang

mereka rasakan dan selanjutnya mendorong karyawan untuk membalas dengan perilaku extra role (OCB) (Alizadeh, etal, 2012).

Hasil penelitian Halipah (2016), Cahayu dan Adnyani (2015), Maysarah dan Rahardjo (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian Nazmah, dkk (2016) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM

Keadilan organisasi adalah perlakuan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan secara adil dalam pekerjaan. Penilaian keadilan dalam perusahaan mempengaruhi sikap dan reaksi para karyawannya. Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa yang berbeda, yakni hasil yang mereka terima dan perusahaan (keadilan distributive), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan procedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambilan keputusan antar personal dalam perusahaan (keadilan interaksional) (Cropanzano, et.al, 2000 dalam Asrofiah, 2016). Para karyawan akan mempertimbangkan keputusan keadilan ketika menerima penghargaan financial, prosedur yang menjamin serta adanya interaksional maka akan mempengaruhi sikap terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005 dalam Asrofiah, 2016).

Lebih lanjut Cropanzano, et.al (2007) juga menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan organisasi maka dapat mengubah reaksi para karyawannya terhadap pengambilan keputusan, karena kepekaan dapat membuat akan merasa lebih baik karena mampu meningkatkan pencapaian kinerja secara maksimal terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Kristanto (2015) dan Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2.4 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja SDM

Quality of work Life atau kualitas kehidupan kerja merupakan faktor utama yang layak mendapat perhatian perusahaan. Hal ini menunjuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan karyawan terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Lewis, dkk, 2001 dalam Firdaus dan Putra, 2017). Kinerja yang baik merupakan harapan bagi semua perusahaan yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian semakin tinggi bentuk perhatian perusahaan terhadap para karyawan karena dianggap mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota terhadap perusahaan sehingga pencapaian kinerja akan

lebih maksimal. Kualitas kehidupan kerja merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul serta produktivitas yang tinggi.

Hasil dari penelitian Nurbiyati (2014) dan Firdaus dan Putra (2017) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Arifin (2012) bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: *Quality of work life* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM

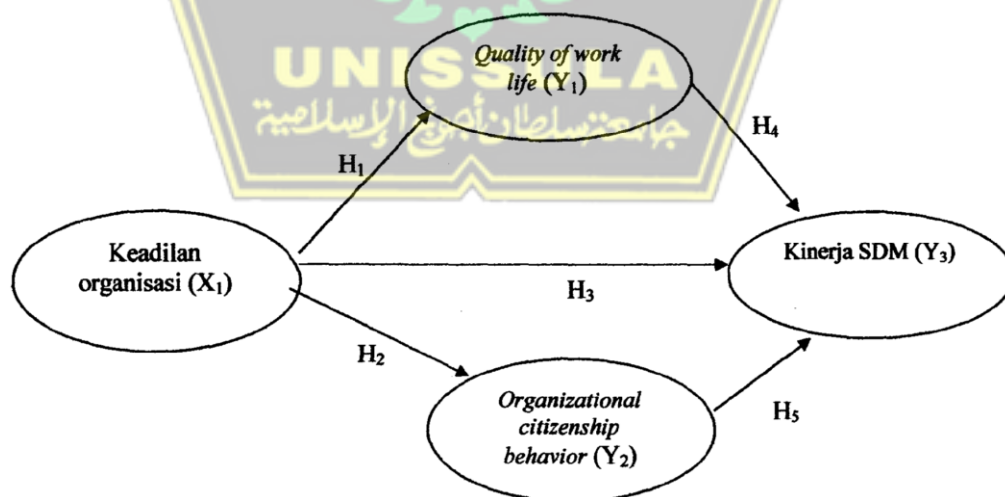
Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dan aktivitas individual dalam kerja, sebab karyawan yang mempunyai perilaku OCB tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas lain seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Menurut Garay, (2006) Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan. Lovell (1999) dalam Harwiki (2013) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara teoritis organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan yang bersifat OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Hasil beberapa penelitian yang dikaji secara empiris, antara lain Khazaei, *et. al.* (2011); Sugiyanto dan Sutanto, (2010); Rastgar, *et. al.* (2012); Harwiki (2013); Maharani, *et. al.* 2013. Khazaei, *et. al.* (2011) menemukan hubungan positif yang signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan didukung hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian menjelaskan keterkaitan pengaruh antar variabel penelitian. Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis yang sudah dirangkup maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 2.1 diatas terdapat 2 variasi model, yaitu model pertama pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap *quality of work Life* dan *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan hipotesis kedua. Model kedua yaitu pengaruh langsung antara keadilan organisasi, *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM yang ditunjukkan pada hipotesis ketiga hingga hipotesis kelima.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja SDM dengan *quality of work life* dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2012). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk Cabang Semarang sebesar 76 orang (selain pimpinan perusahaan)

Sehubungan dengan populasi hanya sebesar 76 orang, maka diputuskan untuk diambil secara keseluruhan untuk dijadikan sampel, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus. Hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit, sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. (Arikunto, 2012).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis.

Data memiliki sifat memberikan pandangan atau gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dan sumber aslinya tidak melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 2012). Sumber data yang diperlukan menurut Marzuki (2012) dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Data primer adalah suatu data yang dikompulir melalui penelitian yang didapat secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini yang dimaksud data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu dari hasil kuesioner yang diberikan kepada staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk. Cabang Semarang.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Data sekunder dapat dari referensi buku-buku ilmiah, jurnal, tulisan-tulisan atau artikel yang ada dalam mendukung penelitian sehingga terdapat hubungan dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu metode atau cara dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang nantinya akan dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang.

2. Wawancara

Wawancara yaitu cara atau metode pengumpulan data yang dilakukan melalui lisan atau tatap muka secara langsung dengan staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk Semarang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

3. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan metode mengumpulkan data atau literatur dari bacaan lain yang untuk mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku maupun *online book* dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan suatu unsur penelitian yang memberikan bagaimana cara mengukur suatu variabel yang berisikan indikator yang

memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang sesuai atau relevan untuk variabel tersebut. Berdasarkan dengan pengertian diatas maka definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian di uraikan menjadi tabel indikator penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Def. Operasional	Indikator
1	Kinerja SDM	Kinerja SDM merupakan hasil yang telah diperoleh atau dicapai oleh karyawan dan yang telah dilakukan / dikerjakan dalam melaksanakan pekerjaan	1. Inisiatif 2. Kemampuan kerja sama 3. Tingkat kualitas hasil kerja 4. Kuantitas hasil kerja Sumber: Riduwan (2009)
2	Keadilan organisasi	Keadilan organisasi adalah penilaian yang diberikan atasan secara personal terhadap pencapaian karyawan terkait dengan standar etika dan moral.	1. <i>Distributif justice</i> a. Kesesuaian imbalan dengan tingkat beban kerja b. Kesesuaian imbalan dengan prestasi 2. <i>Procedural justice</i> a. Keadilan supervisor b. Kesamaan penilalan 3. <i>Interactional justice</i> a. Diskusi hasil kerja b. Menyatakan pendapat Sumber : Li-Ping dan Baldwin (1996) dalam
3	<i>Quality of work life</i>	<i>Quality of work life</i> merupakan suatu keadaan di lingkungan pekerjaan dalam upaya pengembangan lingkungan kerja yang kondusif	1. Partisipasi dalam pemecahan masalah 2. Kesempatan mengembangkan diri 3. Rasa bangga terhadap pekerjaan 4. Perbaikan lingkungan kerja 5. Memberikan jaminan yg pasti Sumber : Koonts dan Heinz (1990)
4	<i>Organization citizenship behavior (OCB)</i>	OCB yaitu sikap pegawai dalam membantu rekan kerjanya, dimana ia bersedia melakukan pekerjaan yang berada di luar deskripsi pekerjaan yang diberikan organisasi	1. Mementingkan kepentingan orang lain (<i>Altruism</i>) 2. Mendengarkan kata hati (<i>Conscientiousness</i>) 3. Sikap sportif (<i>Sportmanship</i>) 4. Rasa hormat (<i>Courtesy</i>) 5. Pekerjaan yang maksimal (<i>Civic Virtue</i>) Sumber: Organ e at. (2006)

Sumber : Disarikan dari beberapa jurnal, 2018

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dan obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Adapun langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dan perhitungan deskriptif kemudian dijabarkan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Setelah penulis melakukan penelitian, penulis dapat mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi:

3.6.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil responden yang diberikan, kemudian dianalisa berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah dalam menganalisa.

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2013). Suatu instrumen dapat dinyatakan valid, jika instrumen tersebut mampu mengukur apa yang hendak diungkapkannya dalam penelitian. Dengan demikian, uji validitas ini diharapkan dapat menggambarkan konsistensi dalam penelitian ini, validitas diuji menggunakan analisis faktor, suatu item dinyatakan valid jika mempunyai loading faktor lebih besar dari

0,4, dan juga mempunyai kecukupan sample (KMO) lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2013).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas data adalah suatu uji yang dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 (Ghozali, 2013). Semakin besar nilai *Cronbach's Alpha* maka alat pengukur yang digunakan semakin reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik Asumsi Klasik yang harus dipenuhi antara lain: uji normalitas dan uji heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi yang normal atau tidak. Terdapat dua cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu melalui uji statistik dan analisis grafik (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini digunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov untuk menganalisisnya. Dimana kriteria *level of significant* yang digunakan adalah 0,05. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai Asymp.Sig. (2-tailed) hasil perhitungan lebih dari 0,05. Kriteria lain yang dapat digunakan

adalah dengan cara membandingkan nilai p value dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai p value $> 5\%$ maka data berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak mengalami heteroskedastisitas dimana *variance* residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap. Penelitian ini dilakukan dengan Uji Glejser yaitu, dengan meregresikan nilai absolute residual dengan variabel independennya (Ghozali, 2009).

Jika pada regresi tersebut ada variabel bebas yang memberikan pengaruh signifikan maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada satu variabel bebas yang memberikan pengaruh maka persamaan bebas dan heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat tingkat signifikansinya terhadap $\alpha = 5\%$. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikoleniaritas ini dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik, sebaiknya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Hasil perhitungan nilai toleransi menunjukkan bahwa semua variabel bebas tidak saling berkorelasi.

Untuk mendeteksi ada tidaknya dengan melihat (1) nilai *tolerance* dan lawannya, (2) *Variance Inflation Factor*. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai $VIF < 10$ dari nilai *Tolerance* $> 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak dapat multikolinearitas antar variabel bebas dalam model.

3. Path Analysis

Model pada analisis (analisis jalur) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variable dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) (Ghozali, 2013). Analisis jalur (pada analisis) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Berikut persamaan regresi:

$$Y_1 : b_1X + e_1 \quad \text{persamaan (1)}$$

$$Y_2 : b_2X + e_2 \quad \text{persamaan (2)}$$

$$Y_3 : b_3X + b_4Y_1 + b_5Y_2 + e_4 \quad \text{persamaan (3)}$$

Keterangan

Y_1 = *Quality of work Life*

Y_2 = *Organizational citizenship behavior*

Y_3 = Kinerja SDM

X = Keadilan organisasi

β = Koefisien Regresi

e = Kesalahan Regresi

4. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian pada analisis digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Adapun kesimpulan pengujian mampu menerima hipotesis adalah sebagai berikut:

- a) Jika $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ dan atau signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

5. Uji Koefisien Determinasi

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menguraikan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted r square* dengan pertimbangan bahwa nilai tersebut dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model sehingga tidak bias karena dapat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2013).

6. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen) (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel *intervening Quality of work life* dan *Organizational citizenship behavior* mampu memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja SDM, maka digunakan uji sobel test. Uji sobel test dalam penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test* dengan kriteria yaitu :

- a. Jika nilai sobel test statisticnya $>$ nilai 1,96 dan pada *two tailed probability* $<$ taraf signifikansi 0,05, yang berarti bahwa pengujian mampu menjadi variabel intervening
- b. Jika nilai sobel test statisticnya $<$ nilai 1,96 dan pada *two tailed probability* $>$ taraf signifikansi 0,05, yang berarti bahwa pengujian tidak mampu menjadi variabel intervening.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara langsung kepada seluruh staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk Cabang Semarang sebesar 76 orang (selain pimpinan perusahaan). Untuk mengetahui gambaran karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.1 Karakteristik Responden

a. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	49	64,5
2.	Perempuan	27	35,5
Jumlah		76	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden didominasi oleh karyawan laki-laki yaitu sebesar 64,5% bila dibandingkan dengan pegawai perempuan yaitu sebesar 35,5%. Hal ini dapat dipahami karena PT. Bank Bumi Arta, Tbk sebagian besar dalam melaksanakan kegiatannya lebih banyak terjun langsung ke lapangan dalam menangani para nasabah, sehingga

mempunyai tenaga lapangan laki-laki yang memiliki kekuatan fisik lebih baik dibandingkan dengan perempuan.

b. Umur Responden

Kemampuan pengambil keputusan atau usia dewasa seseorang dapat dilihat dari jumlah usianya yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir. Berdasarkan analisa tersebut, maka umur akan menjadi salah satu gambaran responden. Berikut gambaran umur responden:

Tabel 4.2
Umur Responden

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 30 tahun	14	18,4
2.	31 – 40 tahun	27	35,5
3.	41 – 50 tahun	25	32,9
4.	> 50 tahun	10	13,2
Total		76	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menjadi penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berumur antara 31 hingga 50 tahun. Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa Sebagian besar karyawan yang menjadi responden sudah mempunyai pengalaman yang cukup terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal itu karena umur merupakan faktor penting untuk seseorang dalam berkembang lebih maju dalam memantapkan pekerjaannya.

c. Pendidikan Responden

Pendidikan berperan besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam melakukan operasionalnya. Tingkat pendidikan yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tiingkat Pendidikan Responden

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	SLTA	16	21,1
2.	Diploma	22	28,9
3.	S1	30	39,5
4.	S2	8	10,5
Jumlah		76	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai didominasi oleh karyawan yang berpendidikan S1 yaitu sebesar 39,5%, sedangkan yang berpendidikan Diploma sebesar 28,9%, responden yang berpendidikan S2 10,5%. Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan tersebut tingkat pendidikannya cukup memadai untuk menunjang dalam menyelesaikan pekerjaan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa dengan tingkat pendidikan yang memadai akan menghasilkan kinerja yang optimal.

d. Masa Kerja Responden

Agar pemilihan responden dapat mewakili, maka berikut ini akan dijelaskan masa kerja staf/karyawan PT. Bank Bumi Arta, Tbk seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 5 tahun	9	11,8
2.	6 – 10 tahun	21	27,6
3.	11 – 15 tahun	24	31,6
4.	> 15 tahun	22	29
Jumlah		76	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Penjelasan pada Tabel 4.4 seperti dijelaskan pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden lebih didominasi oleh karyawan yang mempunyai masa kerja antara 11 hingga 15 tahun. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa pengalaman kerja sangat diperlukan sekali dalam menangani pekerjaan. Dengan memiliki masa kerja yang lebih, maka akan menambah pengalaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan.

4.1.2 Uji Instrumen

Uji instrument berfungsi untuk mengetahui layak atau tidaknya instrument dari hasil jawaban responden, dimana uji tersebut terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Berikut hasil pengujiannya:

a. Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan analisis faktor, dengan pertimbangan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruksi atau variabel (Ghozali, 2013). Dengan analisis ini diketahui nilai kecakupan data dengan melihat KMO, dengan menggunakan analisis faktor maka item-item yang tidak

valid akan dikeluarkan dari variabel penelitian. Validitas dapat diukur dengan melihat *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) dan *loading factor* (*component matrik*). Bila KMO lebih dari 0,5 dan signifikansinya $< 0,05$ dan *loading factor* lebih dari 0,4 maka item yang bersangkutan adalah valid. Berikut hasil pengujiannya:

Tabel 4.5
Uji Validitas KMO

No.	Variabel	Nilai KMO	Batas Kelayakan	Keterangan
1.	Keadilan organisasi	0,861	0,5	Memenuhi kriteria
2.	<i>Quality of work life</i>	0,829	0,5	Memenuhi kriteria
3.	OCB	0,822	0,5	Memenuhi kriteria
4.	Kinerja SDM	0,683	0,5	Memenuhi kriteria

Sumber: data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 8-11)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai KMO pada masing-masing variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, OCB dan kinerja SDM telah mempunyai kecukupan sampel yaitu sebesar 0,5, sehingga dapat diasumsikan bahwa data cukup dilakukan analisis faktor. Untuk dapat menggambarkan konsistensi internal pada masing-masing indikator, maka kelayakan juga dapat dilihat dari nilai loading. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada hasil berikut ini:

Tabel 4.6
Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai Componen Matrix	Batas Kelayakan	Ket.
Keadilan organisasi	Instrumen 1	0,872	0,4	Instrumen Memenuhi Kelayakan
	Instrumen 2	0,792		
	Instrumen 3	0,873		
	Instrumen 4	0,836		
	Instrumen 5	0,869		
	Instrumen 6	0,863		
Quality of work life	Instrumen 1	0,884	0,4	Instrumen Memenuhi Kelayakan
	Instrumen 2	0,791		
	Instrumen 3	0,765		
	Instrumen 4	0,839		
	Instrumen 5	0,857		
OCB	Instrumen 1	0,581	0,4	Instrumen Memenuhi Kelayakan
	Instrumen 2	0,900		
	Instrumen 3	0,833		
	Instrumen 4	0,759		
	Instrumen 5	0,854		
Kinerja SDM	Instrumen 1	0,901	0,4	Instrumen Memenuhi Kelayakan
	Instrumen 2	0,784		
	Instrumen 3	0,777		
	Instrumen 4	0,840		

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 8-11)

Penjelasan pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua nilai loading pada masing-masing variabel dari nilai *Component matrix* telah melebihi dari batas kelayakan sebesar 0,4, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua masing-masing indikator pada variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, OCB dan kinerja SDM adalah valid sehingga semua indikator valid atau memenuhi kelayakan karena nilai loading di atas 0,4.

b. Uji Reliabilitas

Keandalan itu perlu, sebab data yang tidak andal atau bias tidak dapat diolah lebih lanjut karena akan menghasilkan kesimpulan yang bias. Adapun kriteria

apabila dikatakan reliabel atau dapat dipercaya yaitu apabila nilai r hitung $>$ nilai standarisasi yang ditentukan sebesar 0,7 (Ghozali, 2013). Berikut hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel:

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Nilai Standarisasi	Keterangan
Keadilan organisasi	0,922	0,7	Reliabel
<i>Quality of work life</i>	0,883	0,7	Reliabel
OCB	0,831	0,7	Reliabel
Kinerja SDM	0,843	0,7	Reliabel

Sumber : hasil olahan SPSS, 2018 (lampiran 12-15)

Penjelasan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel, yaitu Keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan Kinerja SDM diperoleh nilai *cronbach alpha* telah melebihi dari batas yang ditentukan sebesar 0,7. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel atau dapat dipercaya.

4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam penelitian ini analisis deskriptif variabel menjelaskan tanggapan para konsumen terhadap masing-masing variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan Kinerja SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam

satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

TR = Skor terendah

TT = Skor tertinggi

Keterangan :

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

$$\frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Jadi Rentang Skala = 1,33

Untuk mengetahui tanggapan responden tersebut termasuk kategori rendah, sedang dan tinggi, maka dapat dilihat pada rentang skala berikut:

Tabel 4.8
Rentang Skala Tanggapan Responden

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1 – 2,33	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	Interval 3,68 – 5	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

Hasil interval pada tabel 4.8 menunjukkan tanggapan responden menunjukkan rendah, sedang dan tinggi dengan kategori interval

a. Variabel Keadilan Organisasi

Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka tanggapan responden terhadap variabel keadilan organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden terhadap Keadilan Organisasi

No	Keadilan Organisasi	PERNYATAAN					Jml	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
1	Kesesuaian imbalan dengan tingkat beban kerja	16	44	10	6	0	76	
	Frekuensi x Skor	80	176	30	12	0	298	3.92
2	Kesesuaian imbalan dengan prestasi	18	39	16	3	0	76	
	Frekuensi x Skor	90	156	48	6	0	300	3.95
3	Keadilan supervisor	7	46	18	5	0	76	
	Frekuensi x Skor	35	184	54	10	0	283	3.72
4	Kesamaan penilaian	15	36	23	2	0	76	
	Frekuensi x Skor	75	144	69	4	0	292	3.84
5	Diskusi hasil kerja	8	43	17	8	0	76	
	Frekuensi x Skor	40	172	51	16	0	279	3.67
6	Menyatakan pendapat	23	29	18	6	0	76	
	Frekuensi x Skor	115	116	54	12	0	297	3.91
	Jumlah	435	948	306	60	0	1749	
	Persentase	24,87	54,20	17,50	3,43	0,00	100,00	3,84

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 2-3)

Berdasarkan tanggapan responden masing-masing indikator keadilan organisasi seperti dijelaskan pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa tanggapan responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,84, sehingga berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa sebagian besar responden merespon positif tentang peran pentingnya keadilan organisasi bagi karyawan. Hal tersebut terlihat dengan tingginya tanggapan responden yang menyatakan setuju sebesar 54,20% dan yang menyatakan sangat setuju sebesar 34,87%. Namun demikian masih ada juga sebagian kecil yang justru tidak setuju yaitu sebesar 3,43%.

Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator kesesuaian imbalan dengan prestasi dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,95, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator diskusi hasil kerja dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,67. Tingginya respon karyawan tersebut

memberikan pengertian bahwa penting bagi pihak manajemen perusahaan dalam memperlakukan karyawan secara adil dalam pekerjaan. Hal ini sangat dibutuhkan karena tentu akan memberikan dampak bagi karyawan maupun perusahaan. Ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan memberikan nilai-nilai keadilan, maka akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, baik mematuhi terhadap semua aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pencapaian kinerja yang dihasilkan.

b. Variabel *Quality of Work Life*

Berikut ini akan dijelaskan tanggapan terhadap 76 responden terhadap kelima indikator pada variabel *quality of work life*:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden terhadap Variabel *Quality of Work Life*

No	Keadilan Organisasi	PERNYATAAN					Jml	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
1	Partisipasi dalam pemecahan masalah	19	41	12	4	0	76	
	Frekuensi x Skor	95	164	36	8	0	303	3.99
2	Kesempatan mengembangkan diri	12	47	16	1	0	76	
	Frekuensi x Skor	60	188	48	2	0	298	3.92
3	Rasa bangga terhadap pekerjaan	12	47	12	5	0	76	
	Frekuensi x Skor	60	188	36	10	0	294	3.87
4	Perbaikan lingkungan kerja	10	48	17	1	0	76	
	Frekuensi x Skor	50	192	51	2	0	295	3.88
5	Memberikan jaminan yg pasti	22	35	16	3		76	
	Frekuensi x Skor	110	140	48	6	0	304	4.00
	Jumlah	375	872	219	28	0	1494	
	Persentase	25.10	58.37	14.66	1.87	0.00	100.00	3.93

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4-5)

Penjelasan pada pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa secara keseluruhan tanggapan responden menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,93 sehingga termasuk dalam rentang skala tinggi yang berarti bahwa sebagian besar responden sangat merespon bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya. Hal tersebut terlihat dengan tingginya tanggapan responden yang menyatakan setuju sebesar 58,37% dan yang menyatakan sangat setuju sebesar 25,10%, meskipun demikian ada juga sebagian kecil responden yang menjawab tidak setuju sebesar 1,87%.

Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator memberikan jaminan yang pasti dengan nilai rata-rata sebesar 4,00, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator rasa bangga terhadap pekerjaan yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,87. Tingginya tanggapan tersebut dapat diartikan bahwa penting bagi pihak manajemen untuk mengupayakan agar kualitas hubungan personal dengan kondisi kerja secara keseluruhan dapat berjalan dengan baik. Penting bagi pihak manajemen untuk lebih profesional dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik, sehingga dapat meningkatkan profesionalitas kerja yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Dengan adanya pengarahan dari pihak manajemen tentu akan meningkatkan kondisi kehidupan kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas sehingga mampu mencapai sasaran kerja yang diinginkan perusahaan.

c. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut ini tanggapan responden terhadap indikator *organizational citizenship behavior*.

Tabel 4.11
Tanggapan Responden terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Keadilan Organisasi	PERNYATAAN					Jml	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
1	Mementingkan kepentingan orang lain	14	37	17	8	0	76	
	Frekuensi x Skor	70	148	51	16	0	285	3.75
2	Mendengarkan kata hati	10	45	21	0	0	76	
	Frekuensi x Skor	50	180	63	0	0	293	3.86
3	Sikap sportif	10	46	18	2	0	76	
	Frekuensi x Skor	50	184	54	4	0	292	3.84
4	Rasa hormat	12	48	7	9	0	76	
	Frekuensi x Skor	60	192	21	18	0	291	3.83
5	Pekerjaan yg maksimal	10	40	21	5		76	
	Frekuensi x Skor	50	160	63	10	0	283	3.72
	Jumlah	280	864	252	48	0	1444	
	Persentase	19.39	59.83	17.45	3.32	0.00	100.00	3.80

Sumber : data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5-6)

Penjelasan pada masing-masing indikator *organizational citizenship behavior* seperti dijelaskan pada Tabel 4.11 menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,80 sehingga termasuk dalam kategori tinggi yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden tentang pentingnya perilaku karyawan untuk bekerja secara maksimal. Hal tersebut terlihat dengan tingginya tanggapan responden yang menyatakan setuju sebesar 59,83% dan yang menyatakan sangat setuju sebesar 19,39%, meskipun ada sebagian kecil yang tidak mendukung dengan menyatakan tidak setuju sebesar 3,32%.

Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator mendengarkan kata hati dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,86, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator pekerjaan yang maksimal dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,72. Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa dengan tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, maka akan memberikan pengaruh efektif bagi pihak kemajuan perusahaan. Dalam

hal ini perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra sangat berperan dalam penyelesaian pekerjaan secara optimal. Pencapaian pekerjaan yang optimal tersebut dilakukan karena karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, akan tetapi karyawan juga dapat mempunyai kemampuan yang bisa lebih inisiatif untuk melakukan hal lain di luar pekerjaannya.

d. Kinerja SDM

Dalam penelitian ini tanggapan responden terhadap Kinerja SDM terdiri dari 4 indikator, sehingga dalam menentukan rentang skala kategori jawaban responden sama dengan variabel kinerja SDM. Berikut tanggapan responden pada variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.12
Tanggapan Kinerja SDM

No	Keadilan Organisasi	PERNYATAAN					Jml	Mean
		SS	S	N	TS	STS		
1	Inisiatif	24	37	13	2	0	76	
	Frekuensi x Skor	120	148	39	4	0	311	4.09
2	Kemampuan kerjasama	15	45	16	0	0	76	
	Frekuensi x Skor	75	180	48	0	0	303	3.99
3	Tingkat kualitas hasil kerja	36	34	6	0	0	76	
	Frekuensi x Skor	180	136	18	0	0	334	4.39
4	Kuantitas hasil kerja	22	38	11	5	0	76	
	Frekuensi x Skor	110	152	33	10	0	305	4.01
	Jumlah	485	616	138	14	0	1253	
	Persentase	38.71	49.16	11.01	1.12	0.00	100.00	4.12

Sumber: data primer yang diolah, 2018 (Lampuan 7)

Penjelasan pada masing-masing indikator kinerja SDM seperti dijelaskan pada Tabel 4.12 diperoleh nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,12 sehingga termasuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden sangat mendukung tentang peran pentingnya pencapaian kinerja yang maksimal. Hal

tersebut terlihat dengan tingginya tanggapan responden yang menyatakan setuju sebesar 49,16% dan yang menyatakan sangat setuju sebesar 38,71%, meskipun ada juga sebagian kecil responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 1,12%. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator tingkat kualitas hasil kerja dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,39, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator kemampuan kerja sama dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,99. Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan indikasi bahwa penilaian terhadap kinerja karyawan sangat penting guna mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Dengan melakukan evaluasi tersebut maka akan diketahui prestasi kerja pegawai yang berkaitan dengan persyaratan jabatan selama jangka waktu tertentu, yakni menjelaskan apa yang diharapkan dan pegawai, menetapkan tujuan, memberikan bimbingan teknis tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang prestasi kerja.

4.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas data, dengan pertimbangan bahwa agar memudahkan dalam memberikan persepsi bias tidaknya suatu data bila dibandingkan dengan normalitas grafik. Kriteria pengambilan keputusan berdistribusi normal apabila

nilai signifikansi (Sig) > 0,05. Berikut hasil pengujian normalitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.13
Uji Normalitas Data

Sampel	Nilai Kolmogorof Smirnof Z (Unstandrized Residual)	Signifikansi	Keterangan
76	0,078	0,200	Berdistribusi normal

Sumber hasil olahan SPSS, 2015 (Lampiran 16)

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa semua data pada variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan Kinerja SDM menunjukkan berdistribusi normal. Hal itu dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,200 yang berarti telah melebihi batas signifikansi sebesar 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengujian pada variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja SDM telah memenuhi persyaratan normalitas dan bisa dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

b. Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. *Default* SPSS bagi angka tolerance adalah di atas 0,10, sedangkan pada *Variance Inflation Factor* (VIF), pada umumnya VIF ditentukan kurang dan 10. (Ghozali, 2013). Dan hasil pengujian multikolinieritas di dapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14
Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Collinearity		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Keadilan organisasi	0,348	2,876	Tidak terjadi problem multikolinieritas
2	<i>Quality of work life</i>	0,255	3,926	Tidak terjadi problem multikolinieritas
3	<i>Organizational citizenship behavior</i>	0,275	3,674	Tidak terjadi problem multikolinieritas

Sumber: hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 163)

Berdasarkan tabel koefisien 4.14 menunjukkan bahwa semua nilai tolerance lebih besar dari nilai default yang ditentukan sebesar 0,10, sedangkan untuk nilai VIF juga menunjukkan di bawah angka 10. Hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya bahwa variabel bebas terhadap variabel terikat tidak terjadi problem multikolinieritas.

c. Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui data tersebut tidak terjadi problem heteroskedastisitas dapat dilihat dari uji glejser. Kriteria tidak terjadi problem heteroskedastisitas apabila probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, sehingga disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas. Berikut seperti dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejer)

No	Variabel	Sign	Keterangan
1	Keadilan organisasi	0,821	Tidak terjadi problem heteroskedastisitas
2	<i>Quality of work life</i>	0,450	Tidak terjadi problem heteroskedastisitas
3	<i>Organizational citizenship behavior</i>	0,828	Tidak terjadi problem heteroskedastisitas

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 17)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian antara keadilan organisasi, *quality of work life*, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM terlihat bahwa nilai signifikansi telah melebihi dari batas ketentuan sebesar 0,05, sehingga dapat diartikan bahwa pengujian tidak terjadi problem heteroskedastisitas, sehingga dapat dilakukan pada pengujian selanjutnya.

4.3 Metode Pada Analysis

4.3.1 Persamaan Regresi

Hasil persamaan regresi dalam penelitian ini akan menjelaskan pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap *quality of work life*. Berikut hasil persamaan regresinya:

Tabel 4.16
Hasil Persamaan Regresi
Keadilan Organisasi terhadap *Quality of Work Life*

Variabel terikat	Variabel bebas	Standarized coefficients	t hitung	Sig	Kesimpulan

<i>Quality of work life</i>	Keadilan organisasi	0,781	10,774	0,000	Ha diterima
-----------------------------	---------------------	-------	--------	-------	-------------

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 18)

Hasil persamaan regresi pada Tabel 4.16 di atas dinyatakan dengan *Standardized Coefficients* dengan pertimbangan bahwa ukuran variabel bersifat kualitatif/abstrak, sehingga persamaan regresi dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,781 X + e$$

Hasil persamaan regresi untuk variabel keadilan organisasi terhadap *quality of work Life* menunjukkan nilai positif sebesar 0,781, mempunyai arti bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu menumbuhkan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Tabel 4.17
Hasil Persamaan Regresi
Keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior*

Variabel terikat	Variabel bebas	Standarized coefficients	t hitung	Sig	Kesimpulan
OCB	Keadilan organisasi	0,764	10,191	0,000	Ha diterima

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 19)

$$Y_2 = 0,764 X + e$$

Hasil persamaan regresi pada model 2 dapat diinterpretasikan bahwa hasil persamaan regresi untuk variabel keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,764, mempunyai arti bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi

tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan membuat perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra akan meningkat.

Tabel 4.18
Hasil Persamaan Regresi
Keadilan Organisasi, Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja SDM

Variabel terikat	Variabel bebas	Standarized coefficients	t hitung	Sig	Kesimpulan
Kinerja SDM	Keadilan organisasi	0,134	2,035	0,046	Ha diterima
	<i>Quality of work life</i>	0,512	6,669	0,000	Ha diterima
	OCB	0,356	4,798	0,000	Ha diterima

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2018 (Lampiran 20)

$$Y_3 = 0,134 X + 0,512 Y_1 + 0,356 Y_2 + e$$

Hasil persamaan regresi pada model 3 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Hasil persamaan regresi antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM mempunyai nilai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,134, mempunyai arti bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan secara maksimal.
- b. Nilai koefisien regresi untuk *quality of work Life* terhadap kinerja SDM mempunyai nilai positif sebesar 0,512, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan karena dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota

terhadap perusahaan, maka tentu akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,356 dan mempunyai arti bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas ekstra dengan menggunakan waktu kerjanya dengan efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.
- d. Berdasarkan nilai koefisien regresi tersebut di atas, faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja SDM adalah *quality of work life*, terbukti dengan nilai koefisien regresinya yang paling besar di antara variabel yang lain yaitu sebesar 0,512.

4.3.2 Pengujian Hipotesis

4.3.2.1 Uji Statistik t

1) Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Quality of Work Life*

Hasil pengujian keadilan organisasi terhadap *quality of work life* diperoleh nilai t hitung sebesar 10,774 dengan hasil signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari tingkat kesalahan sebesar 0,05. Pada *degree of freedom* sebesar 74, diperoleh nilai t tabel sebesar 1,993, sehingga nilai t hitung = 10,774 > nilai t tabel = 1,993. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap *quality of work life*. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama,

sehingga dugaan yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *quality of work life* dapat diterima.

2) Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap OCB

Hasil pengujian keadilan organisasi terhadap OCB diperoleh nilai t hitung sebesar 10,191 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sedangkan pada taraf signifikansi 0,05 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 54 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,993, sehingga nilai t hitung = 10,191 > nilai t label = 1,993. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan hasil tersebut disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan keadilan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* terbukti atau dapat diterima.

3) Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian keadilan organisasi terhadap Kinerja SDM diperoleh nilai t hitung sebesar 2,035 dengan hasil signifikansi sebesar $0,045 < 0,05$. Pada *degree of freedom* sebesar 72 ($n - k - 1$; $76 - 3 - 1$), diperoleh nilai t label sebesar 1,993, sehingga nilai t hitung sebesar $2,035 > \text{nilai t label} = 1,993$. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM tersebut terbukti atau dapat diterima.

4) Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian untuk pengaruh langsung antara *quality of work life* terhadap Kinerja SDM, diperoleh nilai t hitung sebesar 6,669 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga nilai t hitung = 6,669 > nilai t tabel = 1,993. Dengan hasil tersebut, maka pengujian mampu menerima hipotesis keempat, artinya bahwa *quality of work life* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Dengan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dugaan adanya pengaruh positif antara *quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja SDM terbukti atau dapat diterima.

5) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM, diperoleh nilai t hitung sebesar 4,798 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga nilai t hitung = 4,798 > nilai t tabel = 1,993. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis keenam, sehingga dugaan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja SDM terbukti atau dapat diterima.

4.3.3 Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Berikut hasil pengujiannya:

Tabel 4.19
Koefisien Determinasi

No	Tahap	Adjusted R Square
1.	Keadilan organisasi terhadap <i>quality of work life</i>	0,605
2.	Keadilan organisasi terhadap OCB	0,578
3.	Keadilan organisasi, <i>quality of work life</i> , OCB terhadap Kinerja SDM	0,887

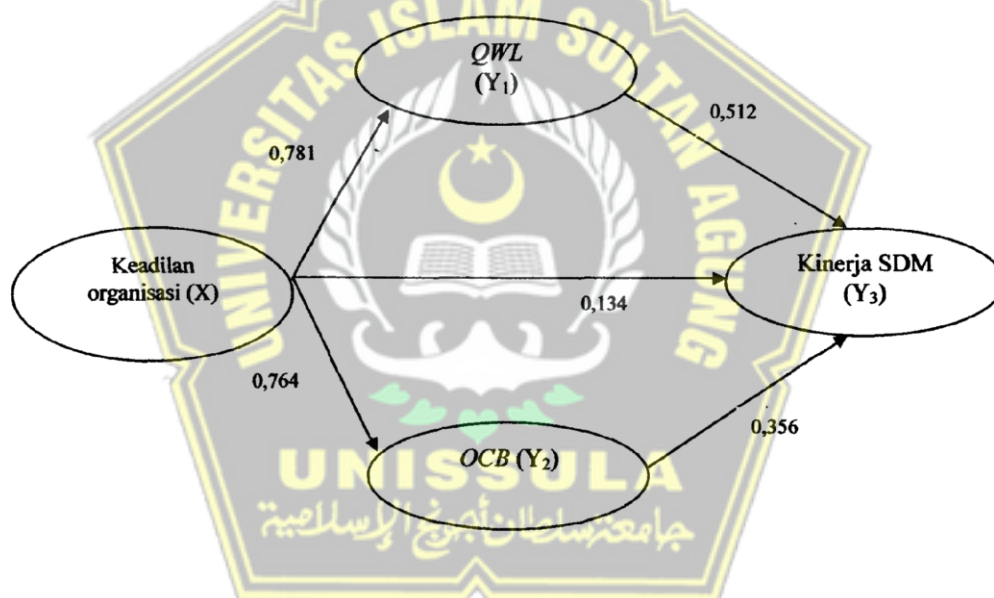
Sumber: data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 18-20)

Berdasarkan tampilan output pada tabel 4.19 bahwa nilai koefisien determinasi untuk variabel keadilan organisasi terhadap *quality of work life* diperoleh *Adjusted R Square* sebesar 0,605. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa besarnya prosentase variabel *quality of work life* mampu dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi sebesar 60,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan nilai koefisien determinasi keadilan organisasi terhadap OCB diperoleh nilai sebesar 0,578, artinya OCB mampu dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi sebesar 57,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi keadilan organisasi, *quality of work life*, OCB terhadap kinerja SDM diperoleh *Adjusted R Square* sebesar 0,887, dapat diartikan bahwa kinerja SDM mampu dijelaskan oleh ketiga variabel keadilan

organisasi, *quality of work life* dan OCB sebesar 88,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

4.3.4 Uji Sobel Test

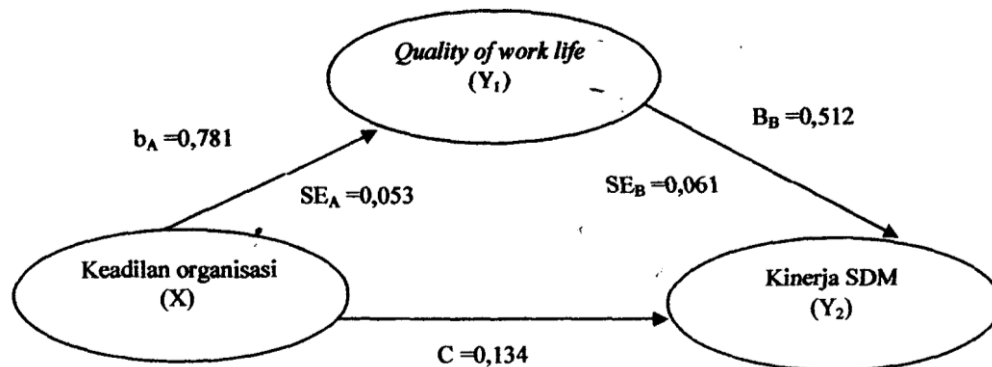
Untuk mengetahui apakah *quality of work life* (QWL) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM maka dalam penelitian ini menggunakan uji sobel test Sebelum dilakukan uji sobel test, maka dapat dijelaskan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung seperti terlihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 4.1
Analisis Jalur Variabel

a. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM Melalui *Quality of Work Life* (QWL)

Untuk mengetahui apakah *quality of work life* (QWL) mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi dengan kinerja SDM maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.2
Pengaruh Keadilan organisasi terhadap Kinerja SDM melalui
Quality of work Life

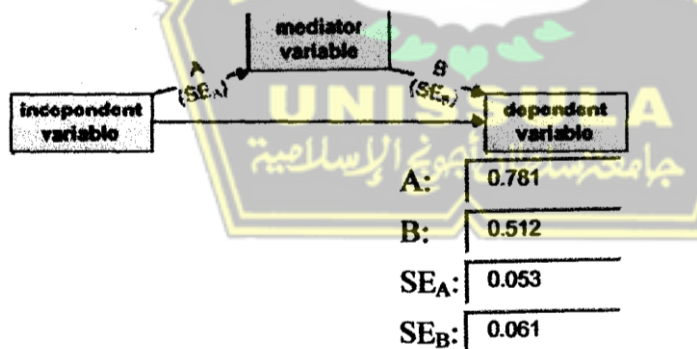
Keterangan :

b_A = Koefisien regresi keadilan organisasi terhadap quality of work We

b_B = Koefisien regresi quality of work We terhadap Kinerja SDM

SE_A = Standar error keadilan organisasi terhadap quality of work lufe

SE_B = Standar error quality of work terhadap Kinei:ja SDM



Sobel test statistic: 7.29330757

One-tailed probability: 0.0

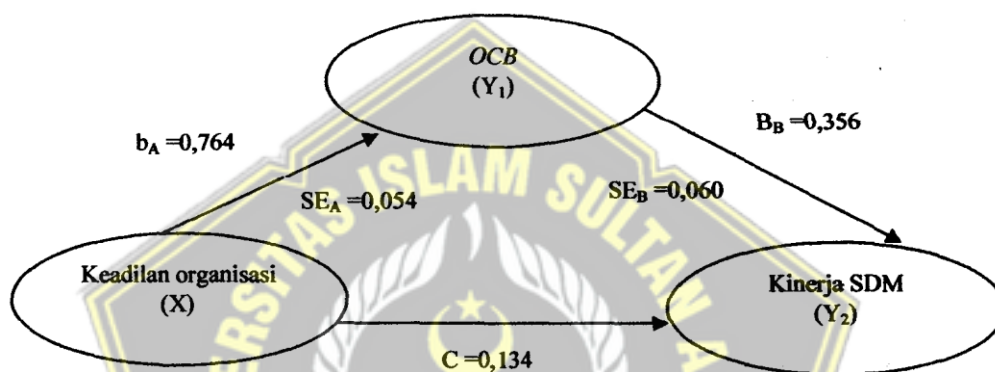
Two-tailed probability: 0.0

Hasil pengujian analisis jalur pada uji sobel test antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM melalui *quality of work life* diperoleh nilai sobel test sebesar 7,293 dan pada *two tailed probability* diperoleh nilai signifikansi sebesar

0,000 < 0,05 yang berarti *quality of work life* mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap Kinerja SDM.

b. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM melalui OCB

Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* mampu menjadi variabel intervening antara Keadilan organisasi dengan Kinerja SDM maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.3
Pengaruh Keadilan organisasi terhadap Kinerja SDM melalui
Organizational Citizenship Behavior

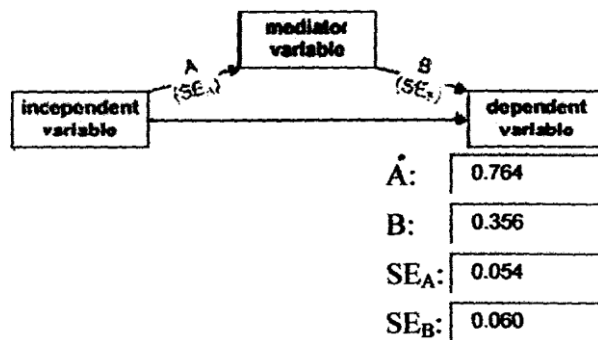
Keterangan :

b_A = Koefisien regresi keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

b_B = Koefisien regresi *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja SDM

SE_A = Standar error keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

SE_B = Standar error *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja SDM



Sobel test statistic: 5.47165371

One-tailed probability: 0.00000002

Two-tailed probability: 0.00000004

Hasil pengujian sobel test antara keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* menuju ke Kinerja SDM diperoleh nilai sobel test sebesar 5,471 dan pada *two tailed probability* diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil nilai signifikansinya sebesar 0,05. Penjelasan tersebut memberikan pengertian bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menjadi variabel intervening antara Keadilan organisasi terhadap Kinerja SDM.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Quality of Work Life*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *quality of work life*, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu menumbuhkan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Terbuktinya hasil penelitian tersebut dapat dijadikan evaluasi bagi pihak manajemen perbankan untuk

memperhatikan terhadap keadilan distributive, seperti perhatian terhadap kesesuaian pemberian imbalan yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan karyawan sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan karena dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota terhadap perusahaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Sikap perusahaan untuk bersikap adil dalam memberikan imbalan ketika karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, seperti kemampuan karyawan dalam mencapai prestasi yang maksimal tentu akan menambah kualitas kehidupan kerja karena perusahaan memperhatikan terhadap karyawan sehingga mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota terhadap perusahaan. Faktor keadilan procedural juga perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen, seperti perhatian pimpinan dalam melakukan penilaian prestasi karyawan secara obyektif serta kesamaan penilaian antara persepsi karyawan dan pihak manajemen.

Kualitas kehidupan kerja karyawan akan meningkat jika adanya perhatian terhadap keadilan interaksional dari pihak manajemen, seperti bagaimana pihak manajemen mengajak diskusi atau paling tidak diberikan informasi mengenai penilaian prestasi kerja karyawan. Perhatian perusahaan terhadap karyawan dengan mengajak diskusi atau dilibatkan dalam pemberian informasi, maka karyawan merasa diperhatikan sehingga mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota terhadap perusahaan. Untuk itu penting bagi pihak manajemen untuk memberikan umpan balik (*feedback*) selama proses penilaian prestasi kerja.

Cropanzano, et.al (2007) menjabarkan suatu keadilan dikatakan mempunyai potensi dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi yang mencakup kepuasan, kepercayaan, peningkatan kinerja hingga kualitas kehidupan kerja pada organisasi. Lebih lanjut Colquitt, et.al (2001) menjelaskan bahwa keadilan organisasi dipandang atas penilaian yang diberikan perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan, sehingga mampu menumbuhkan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Christinty (2015) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Begitu halnya dengan penelitian Jonathans (2016) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan organisasi.

4.4.2 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dapat diartikan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan membuat perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra akan meningkat. Karyawan akan mempunyai perilaku untuk bekerja secara ekstra jika didukung adanya perhatian pihak manajemen perbankan untuk memberikan keadilan distributive, seperti perhatian terhadap kesesuaian pemberian imbalan yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan

karyawan serta bersikap adil dalam memberikan imbalan ketika karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, seperti kemampuan karyawan dalam mencapai prestasi yang maksimal.

Peran penting pihak manajemen sangat diperlukan terutama dalam memperhatikan keadilan procedural, seperti bagaimana perhatian pimpinan dalam melakukan penilaian prestasi karyawan secara obyektif serta kesamaan penilaian antara persepsi karyawan dan pihak manajemen. Penting bagi pihak manajemen perusahaan dalam memberikan keadilan interaksional, seperti bagaimana pihak manajemen mengajak diskusi atau paling tidak diberikan informasi mengenai penilaian prestasi kerja karyawan sehingga akan membuat karyawan mampu bekerja secara ekstra. Bagi pihak manajemen penting untuk mengajak diskusi atau melibatkan karyawan dalam pemberian informasi, sehingga dampak yang diperoleh bahwa karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra dengan menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Untuk itu penting bagi pihak manajemen untuk memberikan umpan balik (*feedback*) selama proses penilaian prestasi kerja dalam upaya karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja akan tetapi membuat karyawan mau melakukan tugas ekstra dengan menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Keadilan organisasi salah satunya berbentuk dukungan dari perusahaan yang mereka rasakan dan selanjutnya mendorong karyawan untuk membalas dengan perilaku *extra role* (OCB) (Alizadeh, et.al, 2012). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Halipah (2016), Cahayu dan

Adnyani (2015), Maysarah dan Rahardjo (2015) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian Nazmah, dkk (2016) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian berbedajustru dilakukan oleh Khan dan Rasyid (2012) serta Amelia dan Masruroh (2016) bahwa keadilan organisasi justru tidak berpengaruh terhadap OCB.

4.4.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa mempunyai arti bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan secara maksimal. Kinerja karyawan dapat meningkat jika didukung dengan perhatian pihak manajemen perusahaan terhadap keadilan distributive, seperti perhatian terhadap kesesuaian pemberian imbalan yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan karyawan.

Bersikap adil dalam memberikan imbalan ketika karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, seperti kemampuan karyawan dalam mencapai prestasi yang maksimal tentu juga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Hal tersebut karena semakin tinggi keadilan diberikan kepada karyawan, maka kinerja karyawan juga akan lebih maksimal. Faktor lain yang tak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah karena adanya keadilan procedural, seperti perhatian pimpinan dalam melakukan penilaian

prestasi karyawan secara obyektif serta kesamaan penilaian antara persepsi karyawan dan pihak manajemen dalam meningkatkan komitmen karyawan.

Tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan jika didukung dengan adanya keadilan interaksional dari pihak manajemen, seperti bagaimana pihak manajemen mengajak diskusi atau paling tidak diberikan informasi mengenai penilaian prestasi kerja karyawan. Karena semakin pihak karyawan diajak diskusi atau dilibatkan dalam pemberian informasi, maka karyawan merasa diperhatikan sehingga tingkat kepuasan karyawan akan jauh lebih meningkat. Untuk itu penting bagi pihak manajemen untuk memberikan umpan balik (*feedback*) selama proses penilaian prestasi kerja sehingga akan membuat karyawan mendukung setiap langkah yang dilakukan perusahaan.

Karyawan akan mempertimbangkan keputusan keadilan ketika menerima penghargaan financial, prosedur yang menjamin serta adanya interaksional maka akan mempengaruhi sikap terhadap pencapaian kinerja yang dihasilkan terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005 dalam Asrofiah, 2016). Lebih lanjut Cropanzano, et.al (2007) juga menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan interaksional maka dapat mengubah reaksi para karyawannya terhadap pengambilan keputusan, karena kepekaan dapat membuat akan merasa lebih baik karena mampu meningkatkan pencapaian kinerja secara maksimal terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Asrofiah (2016) bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Kristanto (2015) juga menunjukkan hasil yang sama

bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja SDM

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan karena dipandang mampu meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota terhadap perusahaan, maka tentu akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Kinerja karyawan akan meningkat jika ada perhatian dari pihak manajemen terkait dengan keterlibatan dan pimpinan/atasan dengan memberikan pengarahan atau saran kepada karyawan sebelum bekerja.

Bagi pimpinan memberikan kesempatan untuk menyatakan gagasan-gagasan dan apa saja yang menjadi perhatian karyawan sangat diperlukan dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Kinerja karyawan juga akan meningkat jika karyawan merasa senang dan cocok untuk bekerja karena adanya keterbukaan dan berusaha untuk adil dalam karir karyawan. Apalagi jika didukung dengan kepedulian dari rekan kerja, tentu akan mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan secara maksimal. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut pernyataan Lewis, dick, (2001 dalam Firdaus dan Putra (2017) bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang manapu untuk meningkatkan peran

serta dan sumbangan karyawan terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung hasil temuan Nurbiyati (2014) dan Firdaus dan Putra (2017) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian Arifin (2012) bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, artinya bahwa mempunyai arti bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan tidak hanya mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan saja tetapi juga mau melakukan tugas lain dengan menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Kinerja karyawan akan maksimal jika karyawan mampu berperilaku OCB, seperti ditunjukkan oleh karyawan dalam memperhatikan dan mempunyai rasa peduli terhadap rekan sekerja sekalipun di saat yang sibuk.

Pencapaian kinerja karyawan akan maksimal jika didampingi dengan perilaku karyawan untuk bekerja lebih ekstra, seperti kebebasan karyawan untuk menyatakan pendapat terhadap masalah-masalah yang dihadapi karyawan dan berkaitan dengan pekerjaannya di lapangan dengan jujur meskipun pimpinan atau rekan kerja lain mungkin tidak sepemahaman. Semakin tinggi keberanian karyawan untuk berpendapat sesuai dengan kata hati pada setiap masalah yang dihadapi, tentu akan mendapat perhatian dari pimpinan sehingga penyelesaian pekerjaan yang dilakukan tentu akan dapat diatasi dengan baik.

Peran pihak manajemen sangat diperlukan agar karyawan dapat bersikap sportif, seperti kebiasaan karyawan berbuat jujur dalam bekerja sehingga hal itu akan sejalan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat maksimal jika didukung dengan tingginya kemauan karyawan untuk selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan yang lain agar terhindar dari masalah interpersonal. Apalagi jika ditunjang dengan perilaku karyawan yang mempunyai keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal sebagai bentuk tanggung jawab terhadap perusahaan.

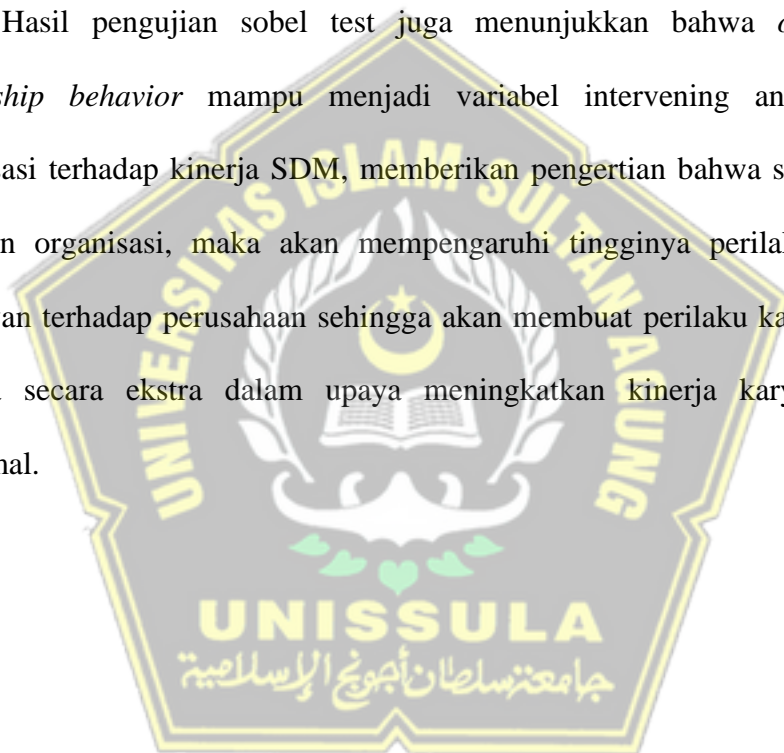
Lovell (1999) dalam Harwiki (2013) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Khazaei, *et. al.* (2011); Sugiyanto dan Sutanto, (2010); Rastgar, *et.al* (2012); Harwiki (2013); Maharani,*et.al.* (2013) dan Khazaei, *et. al.* (2011) yang menunjukkan bahwa OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara maksimal. Dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat dibutuhkan adanya kesesuaian imbalan dengan tingkat

beban kerja yang diberikan serta kesesuaian imbalan dengan prestasi dan karyawan agar kualitas kehidupan kerja karyawan dapat meningkat. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila didukung dengan keadilan supervisor, kesamaan penilaian, adanya perhatian terhadap karyawan untuk mengajak diskusi tentang hasil kerja serta kebebasan menyatakan pendapat tentu akan semakin meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Hasil pengujian sobel test juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan membuat perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keadilan organisasi sangat berpengaruh positif terhadap *quality of work life*, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan juga akan memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.
- b. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan membuat perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra akan meningkat.
- c. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan secara maksimal.
- d. *Quality of work Life* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan karena dipandang mampu meningkatkan peran serta dan

sumbangan para anggota terhadap perusahaan, maka tentu akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

- e. *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM, dapat diartikan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas ekstra dengan menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.
- f. *Quality of work life* mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan secara maksimal.
- g. OCB mampu menjadi variabel intervening antara keadilan organisasi terhadap kinerja SDM, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, maka akan mempengaruhi tingginya perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga akan membuat perilaku karyawan untuk bekerja secara ekstra dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

5.2 Saran

Sesuai dengan penjabaran diatas diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah:

1. *Quality of work life* merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja SDM, sehingga hendaknya agar kualitas kehidupan kerja karyawan meningkat, maka perlu ada upaya dari pihak manajemen bank perlu melakukan interaksi yang baik antara pimpinan dan atasan, sehingga atasan langsung bawahan (supervisor) perlu memberikan bimbingan atau pengarahan kepada bawahan dengan baik agar membuat karyawan bangga terhadap perusahaan.
2. Agar perilaku karyawan mau bekeaja ekstra (OCB), maka hendaknya pihak manajemen perlu mendukung agar karyawan mempunyai rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya sehingga dapat bekerja secara maksimal, yaitu dengan training atau pelatihan sehingga karyawan dapat menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi.
3. Keadilan organisasi merupakan variabel yang paling rendah dalam mempengaruhi kinerja, sehingga pihak manajemen bank melalui supervisor untuk mengajak diskusi terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan, sehingga hasil yang dicapai karyawan akan semakin maksimal.

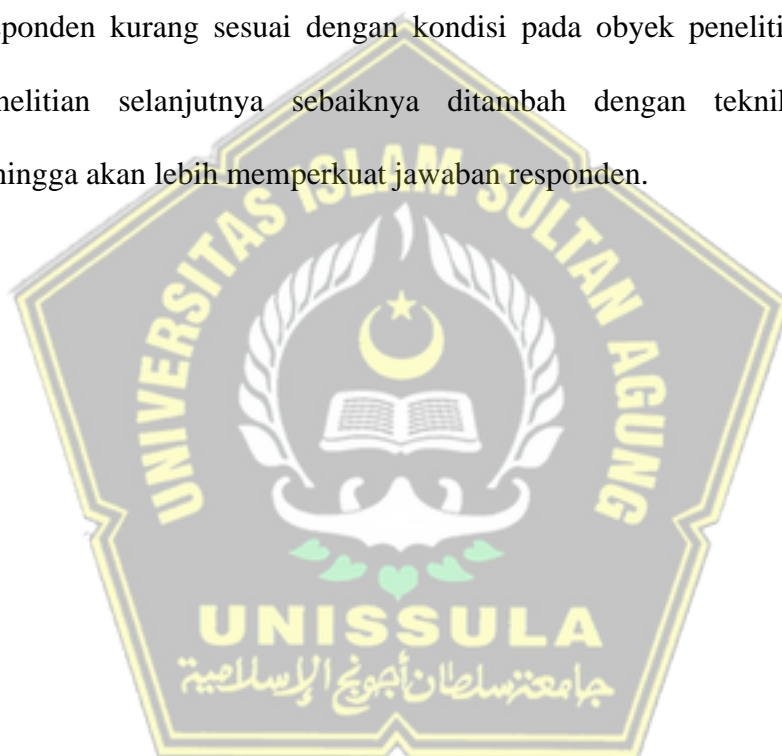
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian koefisien determinasi antara keadilan organisasi terhadap *quality of work life* menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 60,5%, sedangkan terhadap OCB sebesar 57,8% sehingga pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambah variabel penelitian, seperti komitmen afektif, motivasi intrinsik, *self efficacy*, persepsi *organizational support*,

human capital dan lain-lain agar dapat meningkatkan penelitian yang lebih baik lagi.

2. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut. Artinya data yang dianalisis merupakan jawaban responden berdasarkan indikator yang telah ditentukan sehingga jawaban responden kurang sesuai dengan kondisi pada obyek penelitian. Untuk itu penelitian selanjutnya sebaiknya ditambah dengan teknik wawancara sehingga akan lebih memperkuat jawaban responden.



DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14
- Anisah, 2017. *Evaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi quality of work life*. Jurnal ilmiah universitas Batanghari Jambi. Vol. 17 No. 1. Hal. 211-217
- Asrofiah, 2016. *Pengaruh keadilan procedural karir, keadilan distributive karir dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening*. Jurnal Prosiding Inerdisciplinary Postgraduate Student Conference 3. ISBN 978-602-19568-4-7
- Bahtiar, Ahmad Ghiffary, 2016, *Pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja terhadap turnover intention*. Jurnal Manajemen. Vol.2 No.6. Hal. 1-21
- Bintari, Seltika, 2012, *Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan job insecurity terhadap keinginan berpindah kerja*, Jurnal Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.
- Christienty O, Wenda. 2015. *Pengaruh quality of work life terhadap komitmen organisasional karyawan*. Jurnal Agora. Vol. 3 No.2 Hal. 483-490
- Cropanzano, et.al, 2007, *The quality of work life of child protective investigators: A comparison of two work environments*. *Children and Youth Services Review*, 29,474-489
- Daniel Andries. 2010 *Analisis pengaruh job insecurity, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi terhadap turnover intention*. Jurnal Manajemen. Vol. XII. Jakarta.
- Darsana, I Wayah Agus dan Made Surya Putra. 2017 *Pengaruh keadilan organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 6 No. 1: 146-175 ISSN : 2302-8912
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.

- Firdaus, Alunad Fathiyah dan Alex Kurnia Putra. 2017. *Pengaruh komitmen kerja dan quality of work life terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan*. Jurnal MAS Vol. 2 No. 1 Hal. 105-120
- Ghozali, Imam, 2013, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Handoko, T. Hani, 2012, *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*, Yogyakarta, BPFE – UGM
- Indriasari, Ika. 2013. Pengaruh komitmen afektif, persepsi saling ketergantungan tugas dan keterlibatan kerja terhadap sharing pengetahuan pada auditor. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Vol.10 No. 2
- Indrayani, Luh Putu Cahya dan I Gusti Made Suwandana, *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan*. E-Jurnal manajemen Unud. Vol. 5 No. 6 : 3589 -3619 ISSN: 2302-8912
- Jafari, P., & Shaflepour Motlagh, F., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1696-1704.
- Jonathans, Cynthia Eveline. 2016. The analysis of quality of work We, work family conflict and job stress on job satisfaction to increase employee performance. *Jurnal ekonomi manajemen*. Vol. 3 No. 2
- Kristanto, Harris. 2015. *Keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan*. JMK, Vol. 17 No, 1 Hal 86-98. ISSN 1411-1438 print / ISSN 2338-8234
- Kristanto, Sentot, dkk.2014. *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intense keluar di PT*.
- Lambert, E. G. 2003. The impact Of Organizational Justice On Correctional Staff *Journal of Criminal Justice*, No. 31, pp. 155 – 168
- Mahdani, Fonna, dkk, 2017. *Pengaruh motivasi, kecerdasan emosional dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan*. Jurnal Magister Manajemen. ISSN 2302-0199 Hal. 1-15

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Maysarah, Sari dan Mudji Rahardjo. 2015. *Analisis Pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior*. Diponegoro Journal of management Volume 4 nomor 4 ISSN :2337-3792. Hal. 1-14
- McCain, S. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009
- Moghini, Seyed Mohammad, et.al, 2013, *Studying the relationship between organizational justice and employees 'Quality of work life in Public Organization : A Case Study of Qom Province*
- Nabatchi, T., Blomgren Binghaxn, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: *A six-factor model*. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Nazmah, dkk. 2016. *Pengaruh motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior*. Jurnal Psikologi. ISSN :2085-6601 dan EISSN : 2502-4590
- Nurmaladita dan Lucy Warsindah. 2015. *Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja*. Jurnal Seminar Nasional Cendekiawan. ISSN: 2460 – 8696. Hal. 746-754
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat
- Robbin, Stephen P, 2009, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 2. Penerbit Salemba Empat
- Ruky, Achmad S, 2011, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Biro&asi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang. P. 2009. *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta.

Simamora, Henry, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta

Sugiyono, 2012, *Metodologi Penelitian*, Penerbit Alfa Beta, Jakarta

Umar, Husien, 2012, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660- 677

Yilma K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Educational Administration*, 47(1), 108- 126

