BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Wijaya Motor Lestari adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan, perawatan, perbaikan, dan penyediaan suka cadang resmi Toyota yang bernauang dibawah manajemen PT. Toyota Astra Motor. Saat ini Wijaya Toyota telah memiliki 3 kantor cabang yang beralamat di Jl. Ahmad Yani no. 336-338, Bandung, Jl. Ir. H. Djuanda no 131 Dago Bandung, dan Jl. Raya Pamanukan KM 25, Subang.

PT. Wijaya Motor Lestari adalah dealer resmi dari PT. Toyota Astra Motor yang merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota di Indonesia dan Wijaya merupakan salah satu dealer resmi Toyota yang berada di Jawa Barat.

Dalam aktifitas bisnisnya, Wijaya Motor didukung oleh team yang handal, fasilitas yang baik, dan sistem yang mempuni diantaranya:

1. Wiraniaga profesional
2. Teknisi yang memiliki sertifikat Toyota International
3. Fasilitas bengkel yang mendukung
4. Sistem teknologi yang handal dan akurat.

Visi dan Misi Perusahaan
Visi Perusahaan

- Menjadi Dealer Otomotif yang TERBAIK di Jawa Barat dengan pengakuan bahwa memberikan pengalaman pelanggan yang HEBAT / WOW adalah prioritas kami.

Misi Perusahaan

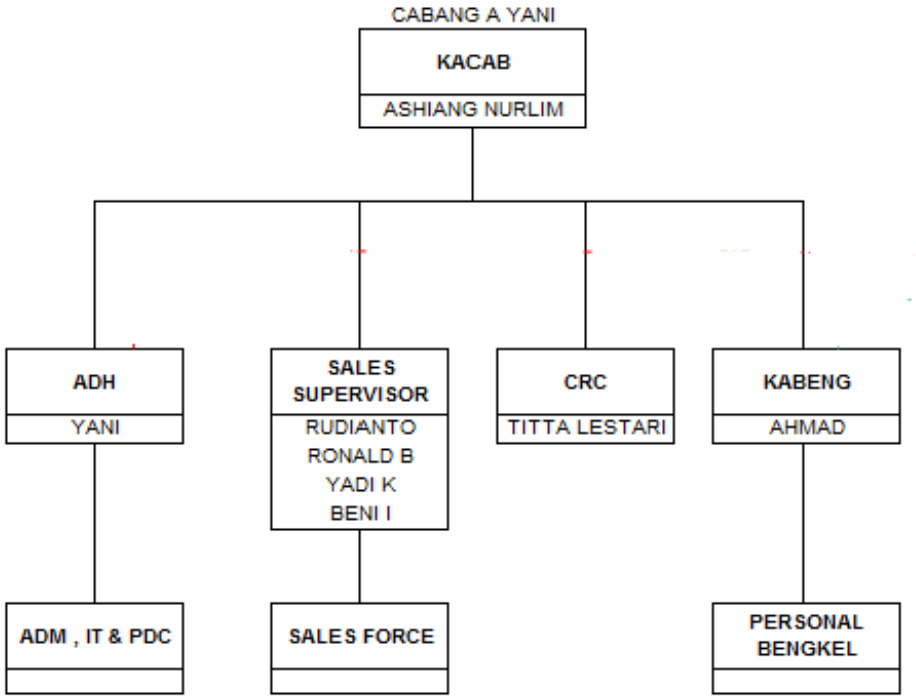
- Menjadi agen terbaik ditempatnya (dari segi SDM, Proses, dan Produk)
- Memberikan kontribusi yang melebihi harapan pelanggan dan mitra kerja, serta menjalankannya dengan sepenuh hati untuk kesuksesan mereka dalam jangka panjang
- Menyediakan Mutu Pekerjaan yang tertinggi dalam memberikan layanan dan nilai yang luar biasa
- Menciptakan lingkungan yang memiliki rasa saling percaya, hormay dan suasana kekeluargaan, memajukan pribadi, dan pertumbuhan keahlian, membantu perkembangan kerjasama tim dan keterlibatan mitra kerja, serta menurut standar etika yang tinggi dari kami.

Misi tersebut meliputi:

1. Senantiasa berupaya memberikan pelayan yang terbaik bagi seluruh pelanggan dalam membeli dan memiliki kendaraan Toyota
2. Dalam proses pembelian kendaraan Wijaya Toyota menyediakan berbagai fasilitas, termasuk proses kredit dan asuransi kendaraan
3. Berusahan untuk memberikan kendaraan sesuai kesepakatan, tepat waktu, dan melampaui harapan pelanggan

4. Menjunjung tinggi kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan karyawan
5. Memelihara komitmen jangka panjang dalam mengembangkan usaha
6. Kemudahan mendapatkan jasa pelayanan terbaik selama kepemilikan kendaraan dengan berbagai projek penunjang yang inovatif
7. Memelihara komitmen jangka panjang dalam mengembangkan usaha
8. Menjunjung tinggi kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan karyawan

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1
Struktur Organisasi

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari data hasil penelitian yang diperoleh, berikut ini adalah hasil data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	42	70%
2	Wanita	18	30%
Jumlah		60	100%

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42 orang adalah laki-laki atau sekitar 70%. Sedangkan 18 orang atau sekitar 30% adalah responden perempuan. Hal ini dikarenakan kebanyakan karyawan PT. Wijaya Motor Lestari adalah mekanik dan sales lapangan. Untuk posisi sales lapangan dan mekanik sendiri PT. Wijaya Motor Lestari mensyaratkan harus karyawan laki-laki karena tugas dan tanggung jawab yang diberikan tidak bisa dilakukan oleh wanita. Sementara untuk wanita hanya untuk bagian administrasi.

Menurut Nadiatus Salama, Msi (2012) dalam jurnal Sawwa Vol.7 nomor 2, April 2012 mengatakan bahwa Pekerja pabrik kebanyakan dipilih adalah laki-laki karena banyak hal yang tidak bisa dilakukan perempuan ketika bekerja di pabrik. Kekhususan kondisi biologis perempuan juga turut berperan dalam meningkatkan *Labor Turn Over* pada pekerja perempuan sehingga pengusaha lebih memilih pekerja laki-laki karena mereka lebih menguntungkan bagi perusahaan.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data yang telah diperoleh, maka karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Dibawah 25 Tahun	13	21.67%
2	26- 35 Tahun	37	61.66%
3	Diatas 36 Tahun	10	16.66%
	Jumlah	60	100%

Sumber: Kuesioner (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang ada pada PT. Wijaya Motor Lestari adalah usia antara 26-35 tahun. Karena pada rentang usia tersebut merupakan usia seseorang mantap dalam menentukan karirnya. Berbeda dengan usia dibawah 25 tahun yang kebanyakan orang masih ingin mencari-cari serta mencoba pengalaman dalam bekerja,sehingga akan terjadi *labor tunrover y*ang tinggi jika merekrut karyawan berusia dibawah 25 tahun.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah angkatan kerja pada 2014 mencapai angka 125,32 juta orang. Dari angka tersebut, tercatat ada sekitar 114,02 juta orang yang bekerja. Selain itu, angkatan kerja tersebut didominasi pekerja usia 30-34 tahun, yaitu sekitar 17 persen. usia yang dianggap produktif adalah 30-34 tahun. Hal ini dikarenakan pada usia tersebut biasanya karyawan sudah memiliki jenjang karir dan pengalaman kerja yang cukup. Karyawan dengan usia tersebut biasanya sudah berada di level senior dan bahkan beberapa sudah dipercaya untuk mengepalai sebuah divisi.

4.3 Analisis Deskriptif

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)*

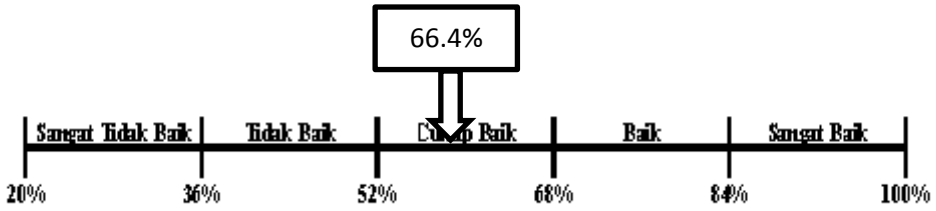
Pada penelitian ini variabel Perilaku Kewargaan Organisasi diukur melalui 5 (lima) indikator yang kemudian dibentuk menjadi 5 (lima) pernyataan yang akan dibagikan kepada responden dalam bentuk kuisioner. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.3
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pernyataan Pada Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)*

No	Item	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase Per indikator	Kriteria
1	*Altruism* (perilaku membantu orang lain)	168	300	56%	Cukup Baik
2	*Conscientiousness* (kesadaran diri)	161	300	53.66%	Cukup Baik
3	*Sportmanship* (sikap toleransi)	238	300	79.33%	Baik
4	*Courtessy* (sikap menghargai)	226	300	75.33%	Baik
5	*Civic Virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap perusahaan)	203	300	67.67%	Cukup Baik
Jumlah		996	1500	66.4%	Cukup Baik

Sumber : Data Kuesioner

Pada variable Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) dengan item pernyataan sebanyak 5 butir dan jumlah responden 60 orang, diperoleh total skor aktual sebesar 996 atau dengan persentase sebesar 66.4%, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 5 butir pernyataan mengenai Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) diperoleh rentang sebagai berikut:



Dengan jumlah skor tanggapan responden dengan sebanyak 5 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (Y), maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) termasuk dalam kategori "Cukup Baik". Hal ini dapat disimpulkan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi yang terjadi di PT. Wijaya Motor Lestari belum maksimal karena masih banyak karyawan yang melanggar aturan dan tata tertib perusahaan serta kurangnya kesadaran diri tentang tugas dan tanggung jawab karyawan menyebabkan perilaku kewargaan organisasi pada PT. Wijaya Motor Lestari belum terlihat baik.

4.3.1.1 Tanggapan Responden Terhadap Indikator *Altruism* (Perilaku membantu orang lain)

Tabel 4.4
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
1	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan kerja yang overload	5 (Sangat Setuju)	4	6.67%	20
		4 (Setuju)	9	15%	36
		3 (Kurang Setuju)	20	33.33%	60
		2 (Tidak Setuju)	25	41.67%	50
		1 (Sangat tidak setuju)	2	3.33%	2
		Jumlah	60	100%	168

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti kebanyakan karyawan tidak bersedia meringankan pekerjaan rekan kerja yang overload, salah

satu alasannya adalah tidak adanya uang lembur yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang lembur sehingga menyebabkan karyawan enggan untuk membantu meringankan pekerjaan rekan kerja yang mengharuskan untuk lembur karena overload.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Organ et al., 1995). Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari job description karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain),atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex, 2002).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa sikap *altriuism* yang dimiliki oleh karyawan pada PT. Wijaya Motor Lestari masih belum maksimal, dalam artian kurang mau membantu orang lain yang membutuhkan seperti rekan kerja yang mendapatkan tugas yang overload. Alasan terbesarnya adalah karena tidak adanya insentif tambahan uang lembur sehingga membantu meringankan pekerjaan orang lain merupakan hal sia-sia yang tidak dibayar oleh perusahaan.

4.3.1.2 Tanggapan Responden Terhadap Indikator *Conscientiousness* (Kesadaran diri)

Tabel 4.5
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
2	Saya selalu siap sedia untuk bekerja lembur bila dibutuhkan tanpa diminta oleh pimpinan	5 (Sangat Setuju)	4	6.67%	20
		4 (Setuju)	7	11.67%	28
		3 (Kurang Setuju)	19	31.67%	57
		2 (Tidak Setuju)	26	43.33%	52
		1 (Sangat tidak setuju)	4	6.67%	4
		Jumlah	60	100%	161

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan tidak bersedia untuk bekerja lembur . Karena dengan alasan tidak adanya insentif uang lembur bagi karyawan yang bekerja diatas jam normal sehingga karyawan banyak yang enggan untuk melakukan kerja lembur.

Menilai kemampuan individu didalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya. Sebagai lawannya menilai apakah individu tersebut tergantung, malas dan tidak rapi (Costa & McCrae 1985;1990;1992 dalam Pervin & John, 2001). Dimensi ini merujuk pada jumlah tujuan yang menjadi pusat perhatian seseorang. Orang yang mempunyai skor tinggi cenderung mendengarkan kata hati dan mengejar sedikit tujuan dalam satu cara yang terarah dan cenderung bertanggungjawab, kuat bertahan, tergantung, dan berorientasi pada prestasi. Sementara yang skornya

rendah ia akan cenderung menjadi lebih kacau pikirannya, mengejar banyak tujuan, dan lebih hedonistik (Robbins, 2001).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kesadaran karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimiliki belum sepenuhnya menyadari bahwa itu adalah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Alasan karyawan tidak mau kerja diatas jam normal adalah tidak adanya insentif uang lembur sehingga karyawan enggan untuk bekerja lebih dari jam yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini merupakan catatan penting bagi perusahaan agar mengatur kembali tentang peraturan insentif yang ada di perusahaan,

4.3.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Indikator *Sportmanship* (Sikap toleransi)

Tabel 4.6
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
3	Saya bersedia dengan lapang dada menerima kritikan dari atasan dan rekan kerja mengenai pekerjaan	5 (Sangat Setuju)	14	23.33%	70
		4 (Setuju)	30	50%	120
		3 (Kurang Setuju)	16	26.67%	48
		2 (Tidak Setuju)	0	0	0
		1 (Sangat tidak setuju)	0	0	0
		Jumlah	60	100%	238

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyataka Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan mau menerima kritikan dari atasan atau rekan kerja mengenai pekerjaan. Hal ini merupakan hal yang baik karena dengan menerima kritikan orang lain seseorang dapat berkembang dengan cepat.

Dimensi sportsmanship dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (complain) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap sportsmanship yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara fair menjalankan pekerjaanya dan sedikit mengeluh, serta kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks sebuah perusahaan sikap ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena para pekerja akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaanya, sebagai contoh apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan baru mengenai suatu hal, pekerja yang memiliki sikap sportsmanship tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru itu dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut. Jadi individu dengan sikap sportsmanship yang bagus dapat dengan mudah beradaptasi dengan linkungannya dan sedikit mengeluh (Robbins, 2001).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan adalah tipe orang yang mau menerima kritikan dan saran dari orang lain. Ini merupakan hal yang sangat bagus karena dengan menerima masukan serta kritikan yang membangun akan membuat karyawan memiliki pengetahuan dan wawasan serta cepat beradaptasi terhadap sesuatu.

4.3.1.4 Tanggapan Responden Terhadap Indikator *Courtessy* (Sikap menghargai)

Tabel 4.7
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
4	Saya bersedia membantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja walapupun tidak diperintah atasan	5 (Sangat Setuju)	8	13.33%	40
		4 (Setuju)	35	58.33%	140
		3 (Kurang Setuju)	12	20	36
		2 (Tidak Setuju)	5	8.33%	10
		1 (Sangat tidak setuju)	0	0	0
		Jumlah	60	100%	226

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyataka Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan bersedia memabantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja walaupun tidak diperintah atasan. Sikap ini merupakan hal yang bagus karena dengan adanya sikap bersedia membantu pegawai baru beradaptasi akan membentuk keakraban antara pegawai lama dengan pegawai baru.

Menurut Organ (2006) Courtessy dapat dikatan sebagai perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam spotmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Dalam hal ini terlihat bahwa sikap mengahargai antar sesama karyawan PT. Wijaya Motor Lestari sudah baik dan patut dipertahankan karena dengan adanya sikap menghargai dapat terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

4.3.1.5 Tanggapan Responden Terhadap Indikator *Civic Virtue* (Kualitas moral yang tinggi terhadap perusahaan)

Tabel 4.8
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
5	Saya selalu mematuhi semua tata-tertib dan peraturan perusahaan	5 (Sangat Setuju)	3	5%	15
		4 (Setuju)	24	40%	96
		3 (Kurang Setuju)	26	43.33%	78
		2 (Tidak Setuju)	7	11.67%	14
		1 (Sangat tidak setuju)	0	0	0
		Jumlah	60	100%	203

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyataka Kurang Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden sering melanggar tata tertib dan peraturan perusahaan. Hal ini merupakan masalah bagi PT. Wijaya Motor Lestari karena dengan kurang tertibnya karyawan terhadap aturan perusahaan akan menyebabkan kurang produktifnya karyawan dalam bekerja.

Menurut Tri dewi (2012) Peraturan Perusahaan adalah ketentuan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha, memuat hak dan kewajiban pekerja, kewenangan dan kewajiban pengusaha, serta syarat kerja dan ketentuan pokok menganai tata tertib perusahaan. Setiap perusahaan yang mempekerjakan 10 orang atau lebih, wajib membuat peraturan perusahaan.

Tujuan peraturan perusahaan adalah untuk menjamin keseimbangan antara hak dan kewajiban pekerja, serta antara kewenangan dan kewajiban pengusahaaaa, memberikan pedoman bagi pengusaha dan pekerja untuk melaksanakan tugas kewajibannya masing-masing, menciptakan hubungan kerja harmonis, aman dan dinamis antara pekerja dan pengusaha, dalam usaha bersama

memajukan dan menjamin kelangsungan perusahaan, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi yang terjadi pada PT. Wijaya Motor Lestari belum terlaksana sepenuhnya karena berdasarkan hasil yang didapat melalui kuisioner terdapat banyak karyawan yang melanggar aturan serta tata tertib perusahaan.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

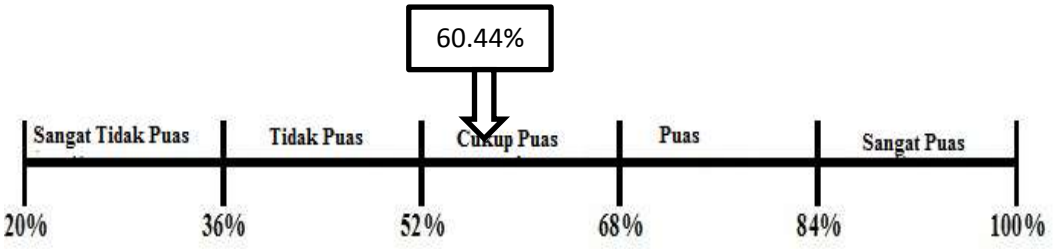
Pada penelitian ini variabel Kepuasan Kerja diukur melalui 5 (lima) indikator yang kemudian dibentuk menjadi 5 (lima) pernyataan yang akan dibagikan kepada responden dalam bentuk kuisioner. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.9
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pernyataan Pada Variabel Kepuasan Kerja

No	Item	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase Per indikator	Kriteria
1	Pekerjaan	175	300	56.67%	Cukup Puas
2	Upah	162	300	54%	Cukup Puas
3	Promosi	181	300	60.33%	Cukup Puas
4	Pengawas	167	300	55.66%	Cukup Puas
5	Rekan Kerja	221	300	73.66%	Puas
Jumlah		906	1500	60.44%	Cukup Puas

Sumber : Data Kuesioner

Pada variable kepuasan kerja (X_1) dengan item pernyataan sebanyak 5 butir dan jumlah responden 60 orang, diperoleh total skor aktual sebesar 906 atau dengan persentase sebesar 60.44%, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 5 butir pernyataan mengenai Kepuasan Kerja (X_1) diperoleh rentang sebagai berikut:



Dengan jumlah skor tanggapan responden dengan sebanyak 5 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Kepuasan Kerja (X_1) , maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Kepuasan Kerja (X_1) termasuk dalam kategori "Cukup Puas". Hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada PT. Wijaya Motor Lestari belum maksimal karena hal ini disebabkan oleh tidak sesuainya gaji dengan tugas tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan serta jarang adanya promosi jabatan sehingga karyawan kurang merasa puas dan kurang termotivasi karena masalah tersebut.

4.3.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Pekerjaan

Tabel 4.10
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
1	Saya suka melakukan pekerjaan saya karena sesuai dengan minat saya	5 (Sangat Setuju)	2	3.33%	10
		4 (Setuju)	13	21.67%	52
		3 (Kurang Setuju)	26	43.33%	78
		2 (Tidak Setuju)	16	26.66%	32
		1 (Sangat tidak setuju)	3	5%	3
		Jumlah	60	100%	175

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Kurang Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti mereka kurang suka melakukan pekerjaan mereka karena kurang sesuai dengan minat mereka. Hasil ini merupakan masalah bagi perusahaan karena dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa mereka bekerja kurang sesuai

dengan minat mereka sehingga menyebabkan karyawan kurang produktif dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik dan terstruktur agar prinsip "*the right man in the righ place*" dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Veithzal Rivai, (2004) mengatakan bahwa penerapan konsep MSDM sangat diperlukan dalam perusahaan. Penerapan konsep MSDM dilaksanakan melalui tahapan-tahapan meliputi penerapan MSDM secara makro dan mikro yang salah satunya adalah melaksanakan prinsip "*the right man in the righ place*"

Dalam hal ini para manajer harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi karyawannya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila karyawan kita tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilkan tidak akan seperti yang kita harapkan. Sebuah hadist mengatakan "Apabila kita menyerahkan sesuatu tidak kepada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya".

4.3.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Upah

Tabel 4.11
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
2	Gaji yang saya terima setiap bulannya setimpal dengan usaha yang saya keluarkan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan pada saya	5 (Sangat Setuju)	2	3.33%	10
		4 (Setuju)	12	20%	48
		3 (Kurang Setuju)	15	25%	45
		2 (Tidak Setuju)	28	46.67%	56
		1 (Sangat tidak setuju)	3	5%	3
		Jumlah	60	100%	162

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti Gaji yang mereka terima setiap bulannya tidak setimpal dengan usaha yang mereka keluarkan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan pada mereka. Hal ini merupakan masalah bagi perusahaan karena jika gaji yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka maka karyawan akan merasa kurang puas dalam mereka dan pada akhirnya semangat bekerja mereka menjadi turun dan tidak produktif.

Kompensasi seringkali menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan. Berdasarkan hasil riset Caugemi dan Claypool yang dikutip oleh As'ad (2000), menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah penghargaan, pujian, prestasi, dan kenaikan jabatan, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah supervisor, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan gaji. Menurut Siagian (1997) organisasi sebaiknya dapat membuat suatu sistem kompensasi yang dapat mendorong adanya kepuasan kerja bagi karyawannya, yang pada gilirannya akan membentuk sikap positip dan produktif.

Salah satu tugas manajemen personalia/sumberdaya manusia yang paling sulit, penting, dan kompleks adalah penentuan kompensasi. Kompensasi merupakan hal yang penting baik bagi organisasi/perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi kompensasi memiliki berbagai macam tujuan antara lain untuk menarik calon karyawan agar bergabung ke dalam organisasi, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan bagi

karyawan kompensasi merupakan sumber penghasilan untuk kelangsungan hidup secara ekonomis dan menentukan status sosial dalam masyarakat (Flippo, 1994).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka (Handoko, 1995). Sementara itu menurut Siswanto yang dikutip oleh Tjahjono (1996), kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun nonmoneter.

4.3.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Promosi

Tabel 4.12
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
3	Perusahaan sering memberikan promosi jabatan atas dasar prestasi dan kinerja karyawan	5 (Sangat Setuju)	1	1.667%	5
		4 (Setuju)	19	31.66%	76
		3 (Kurang Setuju)	27	45%	81
		2 (Tidak Setuju)	8	13.33%	16
		1 (Sangat tidak setuju)	3	5%	3
		Jumlah	60	100%	181

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Kurang Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti perusahaan kurang memberikan promosi jabatan atas dasar prestasi dan kinerja karyawan.

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Dalam hal

tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil. Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya.

Menurut Hasibuan (2002: 108) Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2002: 113), yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

4.3.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Pengawas

Tabel 4.13
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
4	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan atasan saya di luar urusan pekerjaan	5 (Sangat Setuju)	11	18.33%	55
		4 (Setuju)	2	3.33%	8
		3 (Kurang Setuju)	14	23.33%	42
		2 (Tidak Setuju)	29	48.33%	58
		1 (Sangat tidak setuju)	4	6.67%	4
		Jumlah	60	100%	167

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti menurut

kebanyakan responden, mereka mempunyai hubungan yang tidak baik dengan atasan mereka di luar urusan pekerjaan. Hasil ini menunjukan kurangnya keakraban antar bawahan dengan atasan sehingga silaturahmi antara lingkungan kerja kurang terlihat.

Terlepas sejauh mana ukuran ideal untuk menjalin hubungan formal dan informal, setiap pimpinan organisasi dituntut untuk menjalin suasana kerja yang harmonis dimana orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut tidak semata-mata dipandang sebagai mesin produksi, melainkan dilihatnya sebagai manusia sebagaimana mestinya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Onong Uchjana Effendy, : ”Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi dan mengontrol pikiran, perasaaan atau tingkah laku orang lain”. (Effendy. 1981:1)

4.3.2.5 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Rekan Kerja

Tabel 4.14
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
5	Saya memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan bersahabat	5 (Sangat Setuju)	12	20%	60
		4 (Setuju)	28	46.67%	112
		3 (Kurang Setuju)	11	18.33%	33
		2 (Tidak Setuju)	7	11.67%	14
		1 (Sangat tidak setuju)	2	3.33%	2
		Jumlah	60	100%	221

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini berarti menurut kebanyakan responden, mereka memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan

bersahabat. Hasil ini menunjukan bahwa karyawan pada PT. Wijaya Motor Lestari memiliki sifat yang ramah dan bersahabat, hal ini akan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan sehingga karyawan bekerja dengan sangat nyaman sehingga terhindar dari tekanan stres yang menyebabkan penyakit.

Para peneliti dari Tel Aviv University di Israel telah menemukan bahwa orang yang memiliki pekerjaan yang stres dengan rekan kerja yang tidak ramah lebih berisiko terkena diabetes tipe 2. Mereka juga menemukan bahwa temuan ini berlaku pula pada pekerja yang tampaknya sehat. Science Daily melaporkan penelitian ini menunjukkan bahwa orang yang memiliki rekan kerja yang ramah memiliki 22 persen risiko lebih kecil terkena diabetes tipe 2. Namun, para peneliti juga menemukan bahwa orang yang terlalu banyak bekerja memiliki 18 persen risiko lebih tinggi mengembangkan kondisi tersebut. Dalam penelitian ini, Dr Sharon Toker mempelajari 5.843 orang yang mengunjungi Pusat Kesehatan Tel Aviv untuk menjalani check-up. Pada kunjungan awal, semua peserta studi yang sehat dan tidak memiliki tanda-tanda diabetes. Dr Toker pun mengamati orang-orang itu selama 41 bulan dan ditemukan 182 peserta mengembangkan diabetes tipe 2. Menurut pandangan Dr Sharon, cara terbaik untuk mengatasinya adalah para pengusaha harus memastikan bahwa staf mereka banyak menerima dukungan dan merasa dihargai saat bekerja.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional (X_2)

Pada penelitian ini variabel Keadilan Organisasional diukur melalui 3 (tiga) indikator yang kemudian dibentuk menjadi 3 (tiga) pernyataan yang akan

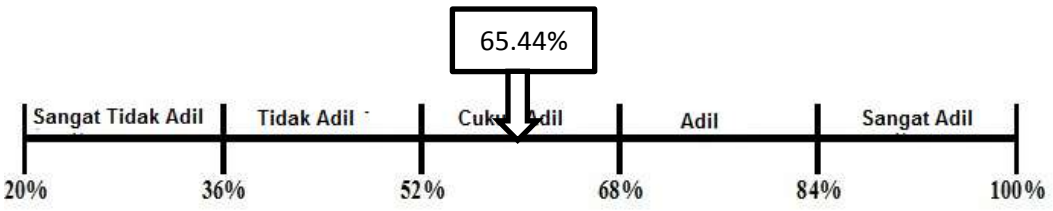
dibagikan kepada responden dalam bentuk kuisioner. Adapun hasil tanggapan responden dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.15
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pernyataan Pada Variabel Keadilan Organisasional (X_2)

No	Item	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase Per indikator	Kriteria
1	Kedilan kewajaran alokasi Sumber daya	185	300	61.66%	Cukup Adil
2	Keadilan pengambilan keputusan	174	300	58%	Cukup Adil
3	Keadilan persepsi kewajaran	230	300	76.67%	Adil
Jumlah		589	900	65.44	Cukup Adil

Sumber : Data Kuesioner

Pada variable keadilan organisasional (X_2) dengan item pernyataan sebanyak 3 butir dan jumlah responden 60 orang, diperoleh total skor aktual sebesar 589 atau dengan persentase sebesar 65.44%, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 3 butir pernyataan mengenai Keadilan Organisasional (X_2) diperoleh rentang sebagai berikut:



Dengan jumlah skor tanggapan responden dengan sebanyak 3 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Keadilan Organisasional (X_2) , maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Keadilan Organisasional (X_2) termasuk dalam kategori "Cukup Adil". Hal ini dapat disimpulkan bahwa

keadilan organisasional yang terjadi pada PT. Wijaya Motor Lestari belum maksimal karena mayoritas karyawan merasa diperlakukan kurang adil dan berbeda dengan karyawan lainnya baik dari segi gaji, insentif dan lain-lain serta pengambilan keputusan pada PT. Wijaya Motor Lestari tidak melalui sistem demokrasi sehingga dengan keputusan yang dibuat karyawan merasa dirugikan.

4.3.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Keadilan Yang Berkaitan Dengan Kewajaran Alokasi Sumber Daya

Tabel 4.16
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
1	Saya diperlakukan sama dengan karyawan yang lain	5 (Sangat Setuju)	4	6.67%	20
		4 (Setuju)	16	26.67%	64
		3 (Kurang Setuju)	22	36.67%	66
		2 (Tidak Setuju)	17	28.33%	34
		1 (Sangat tidak setuju)	1	1.67%	1
		Jumlah	60	100%	185

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Kurang Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini menunjukan bahwa mayoritas karyawan merasa tidak diperlakukan sama dengan karyawan yang lainnya, ini merupakan masalah yang cukup serius bagi lingkungan perusahaan karena dengan dengan adanya perasaan tidak diperlakukan secara adil maka menimbulkan rasa iri terhadap sesama karyawan dan terbentuknya suasana kerja yang kurang nyaman.

Menurut Eberlin dan Tatum (2005) Keadilan organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan peran penting dari keadilan karena langsung berhubungan dengan lingkungan kerja. Tepatnya keadilan organisasi

berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya Noe et al. (2011)

Hal ini menunjukan indikator ini belum maksimal karena mayoritas responden merasa kurang diperlakukan seperti karyawan lain, baik itu secara gaji yang diperoleh, insentif dan lain-lain.

4.3.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Keadilan Dalam Pengambilan Keputusan

Tabel 4.17
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
2	Pemilik perusahaan selalu adil ketika mengambil sebuah kebijakan dan tidak merugikan karyawan.	5 (Sangat Setuju)	2	3.33%	10
		4 (Setuju)	10	16.67%	40
		3 (Kurang Setuju)	28	46.67%	84
		2 (Tidak Setuju)	20	33.33%	40
		1 (Sangat tidak setuju)	0	0	0
		Jumlah	60	100%	174

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Kurang Setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa menurut kebanyakan responden pemilik sering kali mengambil keputusan tidak adil dan merugikan karyawan.

Faktor penyebab seseorang ingin meninggalkan tempatnya bekerja sekarang adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang, yang dimana ketidakpuasan itu dapat berupa penghasilan yang rendah, ketidakadilan yang dirasasakan, hubungan yang tidak serasi dengan para rekan kerja dan faktor faktor lainnya (Siagian,2003:297).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa keadilan dalam pengambilan keputusan pada PT. Wijaya Motor Lestari belum baik karena banyak karyawan yang merasa dirugikan dengan kebijakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan tanpa meminta pendapat karyawan karena pengambilan keputusan pada PT. Wijaya Motor Lestari tidak melalui sistem demokrasi.

4.3.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Keadilan Dalam Persepsi Kewajaran dan Pemeliharaan Antar Hubungan Pribadi

Tabel 4.18
Pernyataan indikator

No	Item	Kategori	F	F (%)	Skor Total
3	Kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan	5 (Sangat Setuju)	12	20%	60
		4 (Setuju)	28	46.67%	112
		3 (Kurang Setuju)	18	30%	54
		2 (Tidak Setuju)	2	3.33%	4
		1 (Sangat tidak setuju)	0	0	0
		Jumlah	60	100%	230

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan kebanyakan responden menyatakan Setuju dengan pernyataan tersebut. Yang berarti kejujuran dan kebenaran yang didapatkan dari atasan juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

Cohen-Carash dan Spector (2001) mangatakan mereka (karyawan) sadar dan terus membandingkan posisi mereka sendiri dengan beberapa karyawan lainnya yang berbeda yang berada dalam posisi yang sama seperti mereka sendiri. Sebagai hasil dari perbandingan ini mereka (karyawan) mungkin memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi diperlakukan tidak adil oleh organisasi.

Pemikiran-pemikiran ini mempengaruhi sikap individu dan menjadi penyebab mereka untuk mengembangkan perilaku tertentu. Karena itu perilaku yang telah dikembangkan tersebut biasanya diarahkan organisasi, walaupun sebenarnya mereka dapat diarahkan orang lain. Jadi berdasarkan pemikiran ini, keadilan organisasi dapat di dinyatakan sebagai persepsi pekerja tentang aplikasi di tempat kerja apakah mereka sudah diberlakukan secara adil oleh perusahaan atau belum.

Dalam hal pemeliharaan antar hubungan pribadi dapat disimpulkan bahwa PT. Wijaya Motor Lestari sudah berjalan dengan baik karena berdasarkan tanggapan responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju dengan pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.4 Analisis Verifikatif

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk memenuhi asumsi dilakukannya analisis regresi yang akan melakukan penaksiran sekaligus pengujian, dimana untuk kepentingan ini variabel yang bersifat *random* harus berdistribusi normal. Pengujian normalitas cukup dilakukan hanya terhadap variabel dependen saja, dikarenakan hanya variabel dependen yang memiliki sifat *random*. Jika sejumlah besar variabel *random* yang didistribusikan secara independen dan identik, maka dengan beberapa pengecualian, distribusi jumlahnya cenderung ke distribusi normal bila banyaknya variabel seperti itu meningkat tak terbatas (Gujarati, N. Damodar, alih bahasa Sumarno Zain, 1993:66). Dengan dasar ini, maka pengujian normalitas data hanya dilakukan terhadap variabel dependen saja, yang dalam penelitian ini adalah variabel Y.

Tabel 4.19
Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		61
Normal Parameters[a]	Mean	15.0819672
	Std. Deviation	2.18280375
Most Extreme Differences	Absolute	.058
	Positive	.056
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.457
Asymp. Sig. (2-tailed)		.985

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai sig sebesar 0.985. Dikarenakan nilai sig > 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa data variabel berdistribusi normal.

4.4.2 Pengajuan Hipotesis secara parsial (Uji t)

Dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil berikut:

Tabel 4.20
Uji Hipotesis Parsial
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.528	1.572		4.789	.000
	X1	.220	.102	.247	2.156	.035
	X2	.579	.153	.434	3.788	.000

a. Dependent Variable: Y

4.4.2.1 Analisis Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)* Melalui Kepuasan Kerja

- **Pengujian Pyx_1**

H0 (Hipotesis Nol)

H0 : Pyx1 = 0 Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

H1: Pyx1 ≠ 0 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

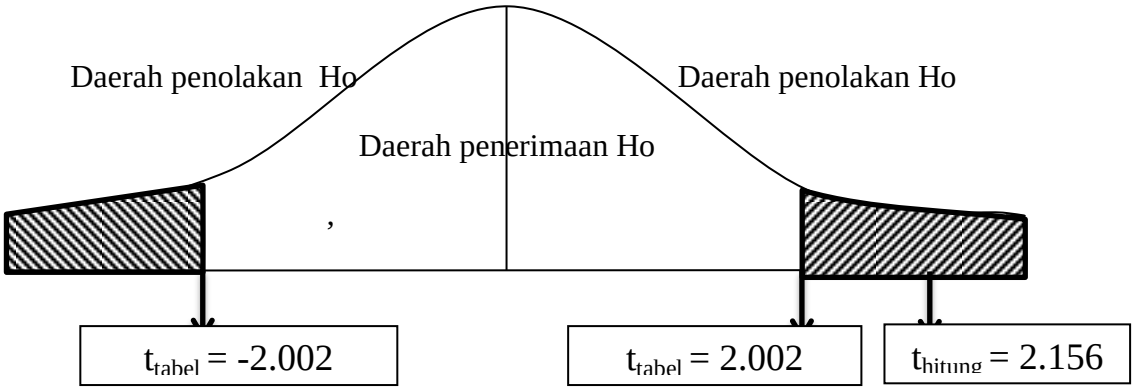
Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dk = 57, sehingga diperoleh ttabel dengan uji dua pihak sebesar -2,002 dan 2,002.

Kriteria : Tolak H0 jika thitung > ttabel atau -thitung < -ttabel, terima Ha

Tolak Ha jika thitung < ttabel atau -thitung > -ttabel, terima H0

Dari tabel output SPSS di atas diperoleh nilai thitung untuk Kepuasan Kerja (X_1) sebesar 2.156 dengan nilai ttabel sebesar 2.002 . Dikarenakan nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (2.156 > 2.002) maka H0 ditolak, artinya Perilaku Kewargaan Organisasi dipengaruhi secara signifikan dengan hubungan positif oleh Kepuasan Kerja.

Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan sebagai berikut :



Gambar 4.2
Uji Hipoteis X_1 dengan Y

4.4.2.2 Analisis Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)* melalui Keadilan Organisasional

- **Pengujian Pyx_2**

H0 : Pyx2 = 0 Keadilan Organisasional tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

H1: Pyx2 ≠ 0 Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

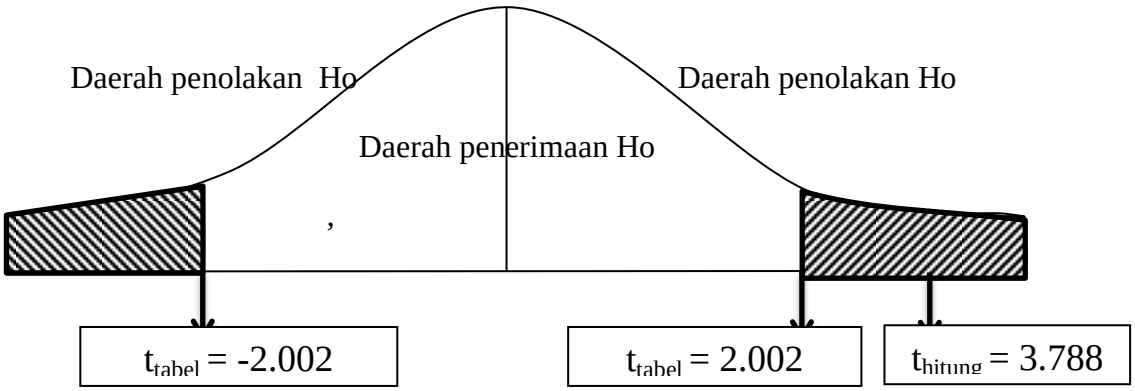
Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dk = 57, sehingga diperoleh ttabel dengan uji dua pihak sebesar -2,002 dan 2,002.

Kriteria : Tolak H0 jika thitung > ttabel atau -thitung < -ttabel, terima Ha

Tolak Ha jika thitung < ttabel atau -thitung > -ttabel, terima H0

Dari tabel output SPSS di atas diperoleh nilai thitung untuk Keadilan Organisasional (X_2) sebesar 3.788 dengan nilai ttabel sebesar 2.002 . Dikarenakan nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (3.788 > 2.002) maka H0 ditolak, artinya Perilaku Kewargaan Organisasi dipengaruhi secara signifikan dengan hubungan positif oleh Keadilan organisasional.

Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan sebagai berikut :



Gambar 4.3

Uji Hipoteis X_2 dengan Y

4.4.3 Analisis Korelasi Antara Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasional

Pada bagian pertama dalam analisis verifikatif jalur adalah mencari korelasi atau hubungan antara Kepuasan Kerja (X_1) dengan Keadilan Organisasional (X_2). Hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan *Software* pada sub struktur pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21
Korelasi X_1 dan X_2

Correlations

			X1	X2
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.253*
		Sig. (2-tailed)	.	.059
		N	61	61
	X2	Correlation Coefficient	.253*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.059	.
		N	61	61

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

Berdasarkan tabel output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) yang diperoleh antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional adalah sebesar 0,253. Nilai 0,253 menurut Riduwan (2012:62) berada pada interval 0,000 − 0,299 termasuk kategori sangat rendah dengan nilai korelasi bertanda positif dengan nilai *p-value (sig.)* = 0,059 > 0,05. yang menunjukan bahwa hubungan yang terjadi antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional adalah searah dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang rendah antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional dimana semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan diikuti semakin tingginya Keadilan Organisasional.

4.4.4 Perhitungan Koefisien Determinasi

Perhitungan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui total keseluruhan pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Variabel Y. Berdasarkan hasil yang diperoleh melalui SPSS dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22
Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.566[a]	.320	.297	3.23428

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pada tabel Model Summary terlihat kalau R square sbesar 0.320 dengan demikian koefisien jalur ε (variabel diluar model) adalah sebesar 0.680.

Untuk melihat persamaan Jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.23
Persamaan Jalur

Coefficients[a]

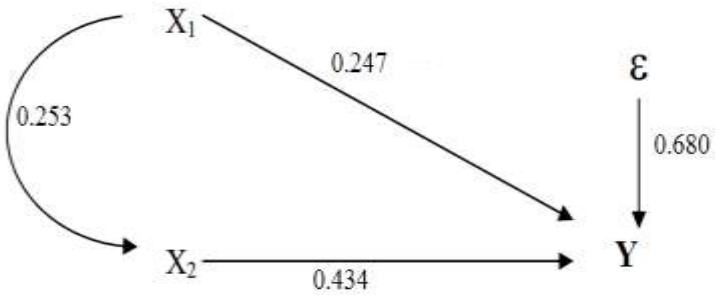
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.528	1.572		4.789	.000
	X1	.220	.102	.247	2.156	.035
	X2	.579	.153	.434	3.788	.000

a. Dependent Variable: Y

Sehingga didapat persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0.247X_1 + 0.434X_2 , \varepsilon = 0.680$$

Dengan menggunakan persamaan dan tabel koefisien jalur, maka dapat digambarkan strukur persamaan jalur. Gambar dibawah ini merupakan gambaran akan struktur hubungan dan koefisien jalur dari masing-masing variabel:



Gambar 4.4
Hubungan Struktural Antara X_1, X_2,Y

Pada gambar diatas dapat disimpulkan bahwa:

- Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah 0.247^2. Hal ini bisa dimaknai bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.061. Sementara pengaruh tidak langsung melalui Keadilan Organisasional sebesar (0.247 x 0.253 x 0.434) = 0.027 sehingga pengaruh total Kepuasan Kerja(X_1) ke variabel Y adalah 0.061+ 0.027 = 0.088.
- Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah 0.434^2 . Hal ini bisa dimaknai bahwa keadilan organisasional mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.1883.

4.5 Hasil Pembahasan

4.5.1 Perubahan Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)* Karena Pengaruh Kepuasan Kerja

Berdasarkan persamaan jalur dan tabel koefisien jalur dapat diketahui pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah 0.247^2. Hal ini bisa dimaknai bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.061. Sementara pengaruh tidak langsung melalui Keadilan Organisasional sebesar (0.247 x 0.253 x 0.434) = 0.027 sehingga pengaruh total Kepuasan Kerja (X_1) ke variabel Y adalah 0.061+ 0.027 = 0.088.

Pada Variabel kepuasan kerja t hitung diperoleh sebesar 2.156 dengan nilai ttabel sebesar 2.002 . Dikarenakan nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (2.156 > 2.002) maka H0 ditolak, artinya OCB dipengaruhi secara signifikan dengan hubungan positif oleh Kepuasan Kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, Dyna Herlina S (2013), Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM. (2013)

4.5.2 Perubahan Perilaku Kewargaan Organisasi *(OCB)* Karena Pengaruh Keadilan Organisasional

Berdasarkan persamaan jalur dan tabel koefisien jalur dapat diketahui pengaruh langsung Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah 0.434^2 . Hal ini bisa dimaknai bahwa keadilan organisasional mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.1883.

Dari tabel output SPSS di atas diperoleh nilai thitung untuk Keadilan Organisasional (X_2) sebesar 3.788 dengan nilai ttabel sebesar 2.002 . Dikarenakan nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel (3.788 > 2.002) maka H0 ditolak, artinya Perilaku Kewargaan Organisasi dipengaruhi secara signifikan dengan hubungan positif oleh Keadilan organisasional. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati, SE1 dan Khairul Amri, SE. M.Si.

4.5.3 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Keadilan Organisasional

Berdasarkan tabel output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) yang diperoleh antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional adalah sebesar 0,253. Nilai 0,253 menurut Riduwan (2012:62)

berada pada interval 0,000 − 0,299 termasuk kategori sangat rendah dengan nilai korelasi bertanda positif dengan nilai *p-value (sig.)* = 0,059 > 0,05. yang menunjukan bahwa hubungan yang terjadi antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional adalah searah dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang rendah antara Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasional dimana semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan diikuti semakin tingginya Keadilan Organisasional.

Teori keadilan oleh Adam (Retnaningsih, 2007) menyebutkan, dalam organisasi, peran keadilan yang diterima pegawai sangatlah besar dalam menjaga kepuasan kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Yasadiputra (2014) menyatakan bahwa organizational justice memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap job satisfaction karyawan.