

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan. Seorang karyawan yang memenuhi prasyarat kerja adalah karyawan yang dianggap mempunyai kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan, dan pendidikan tertentu (Widyaningsih dalam Anggayuni, 2016).

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Rachmawati, 2013). Secara sepintas kinerja biasa diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya (Akdon dalam Rohmat, 2015). Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Siswanto dalam Sandy, 2015). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kinerja tidak hanya dilihat dari segi efektifitas dan efisiensi, tetapi juga berkaitan dengan sikap mental karyawan yang selalu menginginkan peningkatan terus menerus. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kinerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Torang dalam Rohmat, 2015). Mempunyai kinerja yang baik adalah harapan bagi setiap perusahaan, dengan adanya kinerja yang baik akan membentuk suatu hubungan yang harmonis dan suasana kinerja yang menyenangkan dalam terciptanya tujuan.

Adanya peningkatan kinerja karyawan ini sangat berpengaruh terhadap kemajuan bagi suatu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu berbagai upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang paling serius karena dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Uguy, dkk. 2017).

Studi penelitian ini dilaksanakan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya yang terletak di Jalan Raya Kuta No.456, Tuban, Kuta, Kabupaten Badung. Melihat ketatnya persaingan yang dilakukan oleh berbagai perusahaan

perbankan saat ini, terutama Bank Mandiri yang dimana perusahaan ini untuk dapat bersaing dan bertahan didalam pasar maka perusahaan harus peka akan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabahnya. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya memperkerjakan 41 orang dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 1.1
Karakteristik Karyawan Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya

No	Jabatan	Jumlah Karyawan	Jenis Kelamin		Tingkat Pendidikan			
			L	P	SMA/K	D1	D3	S1
1	<i>Teller</i>	10	4	6	-	-	-	10
2	<i>Customer Service</i>	3	-	3	-	-	-	3
3	<i>Cs Marketing</i>	3	2	1	-	-	-	3
4	<i>General Affair</i>	3	1	2	-	-	-	3
5	<i>Customer Service Affice</i>	3	2	1	-	-	-	3
6	<i>Service Quality Officer</i>	1	-	1	-	-	-	1
7	<i>Mikro Kredit Sales</i>	3	3	-	-	-	-	3
8	<i>Teller Telko</i>	2	1	1	-	-	-	2
9	<i>Customer Service Administrative</i>	4	3	1	-	-	-	4
10	<i>Operator</i>	1	1	-	-	-	-	1
11	<i>Driver</i>	2	2	-	-	-	-	2
12	<i>Teller Marketing</i>	1	1	-	-	-	-	1
13	<i>Branch Business Control</i>	2	2	-	-	-	-	2
14	<i>Security</i>	2	1	1	-	-	-	2
15	<i>Asisten Telko Manager</i>	1	-	1	-	-	-	1
Jumlah		41	23	18	0	0	0	41

Sumber: Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan mengenai karakteristik karyawan Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya berdasarkan jenis kelamin dengan jumlah karyawan laki-laki sebanyak 23 orang dan karyawan perempuan sebanyak 18 orang. Melihat dari tingkat pendidikan, dari total karyawan sebanyak 41 orang, seluruh karyawan sudah menempuh pendidikan sarjana (S1).

Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya selalu berusaha untuk meningkatkan kepercayaan para nasabahnya. Kepercayaan dari para nasabah bisa terbentuk karena peran serta kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Hal ini karena jika kinerja dari karyawan baik dan memuaskan, maka para nasabah akan percaya dan loyal kepada bank. Berikut disajikan target dan realisasi dana pihak ketiga (tabungan, giro dan deposito) Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya.

Tabel 1.2
Target dan Realisasi Dana Pihak Ketiga (Tabungan, Giro Dan Deposito)
Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya

Bulan	Target	Realisasi	Persentase (%)
Januari	193,929	183,752	94,8%
Februari	190,433	180,498	94,8%
Maret	921,115	758,429	82,3%
April	921,526	758,429	82,3%
Mei	174,536	168,250	96,4%
Juni	197,992	171,274	86,5%
Total	2,599,531	2,220,632	85,4%

Sumber: Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya, 2022

Tabel 1.2 menunjukkan target dana pihak ketiga bulan januari sampai bulan juni tahun 2021 belum memenuhi target. Target yang ditetapkan sebesar 2,599,531 hanya terealisasi sebesar 2,220,632 dengan persentase sebesar 85,4%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan kinerja karyawan belum maksimal, karena kinerja yang efektif adalah ketika terdapatnya kesamaan antara target yang ditetapkan dan target yang dicapai atau dengan kata lain capaian kinerja mencapai angka 100%. Belum maksimalnya kinerja karyawan dalam memuaskan nasabah menjadi penyebab nasabah kurang percaya dan loyal kepada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya.

Mengingat pentingnya kinerja karyawan, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu salah satunya iklim organisasi. Menurut Prameswari, dkk (2017) bahwa keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi *output* dari karyawan sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan terdapat fenomena yang berkaitan dengan keadilan organisasi pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya, di mana pemimpin Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya tidak memberikan perlakuan dan perilaku yang sama terhadap seluruh karyawannya. Seperti adanya karyawan yang diperlakukan istimewa oleh pimpinan perusahaan, sehingga timbul rasa ketidakadilan di lingkungan kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Sarianti, dkk (2017), Tangka, dkk (2017), Tamrin, dkk (2019), dan Firmandhani (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian dari Darham (2015) yang menyatakan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Human relation merupakan faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Effendy (2014) bahwa *human*

relation merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan kegiatan *human relation*, para pemimpin organisasi berusaha memecahkan masalah-masalah dalam situasi kerja dan masalah-masalah yang menimpa bawahannya secara individual, sehingga dengan demikian dapat digairahkan kearah yang lebih efektif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan terdapat fenomena yang berkaitan dengan *human relation* pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya, di mana terdapat beberapa karyawan yang terlibat konflik dengan rekan kerja sehingga suasana kerja menjadi kurang kondusif. Konflik ini sering terjadi karena terdapat karyawan yang diistimewakan oleh pimpinan sehingga karyawan lain merasa cemburu yang menyebabkan perselisihan. Selain itu pada bagian *marketing* juga sering terjadi perselisihan diakibatkan tekanan dari pimpinan untuk mencapai target yang tinggi membuat karyawan bersaing antar karyawan yang dapat menyebabkan perselisihan. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Putri (2021), Irnanda, dkk (2019), Hutagalung (2021), dan Siregar, dkk (2020) yang menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian dari Ulfa (2022) yang menyatakan *human relation* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain keadilan organisasi dan *human relation*, iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan

(Gomes, 2010). Iklim organisasi senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar dan perilaku individu dalam perusahaan, dan pemimpin adalah faktor paling dominan yang paling mempengaruhi bentuk dari iklim organisasi, sehingga berdampak terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan terdapat fenomena yang berkaitan dengan iklim organisasi pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya. Permasalahan pada iklim organisasi yang paling sering terjadi dan dialami hampir semua karyawan adalah terlibat konflik dengan rekan kerja sehingga membuat iklim organisasi tidak kondusif. Selain itu saran atau masukan yang diberikan oleh karyawan jarang ditampung atau diterima oleh pimpinan, sehingga karyawan merasa tidak dihargai. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Danayasa, dkk (2021), Purnama (2017), Saputri, dkk (2018), dan Nufus (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian dari Prastiyono (2020) yang menyatakan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Keadilan Organisasi, *Human Relation* dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya?
- 2) Apakah *human relation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya?
- 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan *goal setting theory* dengan membuktikan pengaruh keadilan organisasi, *human relation* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang diuji secara empiris.

- 2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini digunakan untuk memberikan saran dan masukan kepada pihak manajemen Bank Mandiri Cabang Badung Kuta Raya dalam rangka upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui keadilan organisasi, *human*

relation dan iklim organisasi sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam pengembangan penelitian SDM di masa-masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *grand theory* yaitu *goal setting theory*, dikemukakan oleh Locke dalam Yunus (2017) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *needs* (*goal*) tertentu, maka ia akan berhak mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*).

Dalam penelitian ini, *goal setting theory* berkaitan pada kinerja karyawan. Kinerja merupakan hal yang mendasar bagi suatu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel keadilan organisasi, *human relation* dan iklim organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat – saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu disebut *ability*, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (Brahmasari dalam Santa, 2018)

Hasibuan dan Sutiadi dalam Santa (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Baron dan Greenberg dalam Santa (2018) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut *job performance, work outcomes, task performance*.

Robbins dalam Santa (2018) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, dan kepuasan. Cash dan Fischer dalam Santa (2018) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja itu dipengaruhi oleh kinerja organisasi itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi, rencana kompensasi, sistem komunikasi, gaya manajerial, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi

atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan dalam Santa, 2018). Istilah kinerja juga digunakan untuk menunjukkan keluaran hasil perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran dari seorang pegawai.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sugiyono dalam Santa (2018) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara *horizontal* merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g) Inisiatif (*initiative*)

Meliputi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah

yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi dalam Santa (2018), yaitu:

a) Faktor personal (Individu)

Meliputi pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b) Faktor kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.

c) Faktor team

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

d) Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Pasolong dalam Santa (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

b) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

c) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang.

- d) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g) Keamanan yaitu kebutuhan manusia yang *fundamental*, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi
- c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis, *et al.* dalam Rahayuli (2017) adalah sebagai berikut:

a) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*.

d) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.3 Keadilan Organisasi

1) Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut Prameswari & Suwandana (2017) bahwa keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut

pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Menurut Panggabean (2015) bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi personal mengenai bagaimana perlakuan yang mereka dapatkan di tempat kerja atau organisasi, karena sikap dan perilaku yang ditunjukkan pada karyawan berpengaruh penting terhadap kesuksesan atas organisasi tersebut. Kesimpulan definisi dari keadilan organisasi merupakan suatu persepsi yang mana karyawan merasa adanya sikap adil yang ditunjukkan atasan pada lingkungan kerja.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut Rejeki (2015) adalah:

a) Karakteristik tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

b) Tingkat kepercayaan bawahan

Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan peran dan kepemimpinan. Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

c) Frekuensi feedback

Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

d) Kinerja manajerial

Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

e) Budaya organisasi

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

3) Indikator Keadilan Organisasi

Indikator Keadilan Organisasi menurut Kristanto (2015) yaitu sebagai berikut:

a) Alokasi sumber daya

Merupakan persepsi adil mengenai perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan.

b) Kewajaran prosedur

Merupakan persepsi adil mengenai proses yang dilakukan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan terhadap karyawan.

c) Hubungan personal.

Merupakan persepsi adil terhadap perilaku yang diterima karyawan dari atasan atau otoritas yang lebih tinggi.

2.1.4 Human Relation

1) Pengertian Human Relation

Human relation merupakan dasar untuk keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Menurut Siagian dalam

Supriatna (2017), inti dari keberhasilan manajemen adalah kepemimpinan, sedangkan inti kepemimpinan adalah *human relation*, baik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan tersebut tergantung baik buruknya *human relation* yang diterapkan di instansi, *human relation* yang dimaksud disini adalah hubungan yang baik yang dilakukan antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan atasan dalam instansi tersebut.

Artinya *human relation* bukan hanya sekedar interaksi atau hubungan antar manusia pada umumnya, akan tetapi memiliki tujuan dalam mengubah sikap dan pandangan terhadap sesuatu agar seseorang yang terlibat dalam interaksi tersebut dapat bertindak sesuai dengan yang diharapkan semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi. *Human relation* pada dasarnya merupakan komunikasi antarpersonal yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada perilaku manusia (*action oriented*), seperti dijelaskan oleh Onong dalam Supriatna (2017) *human relation* adalah hubungan manusia yang termasuk ke dalam komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis, dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya *action oriented*, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang.

Berdasarkan pengertian *human relation* di atas, dapat disimpulkan bahwa *human relation* merupakan bentuk interaksi antarpersonal (*intrepersonal communication*) yang dilakukan secara dialogis. Dilihat

dari segi kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap suatu kelompok dalam organisasi atau perusahaan, *human relation* merupakan bentuk interaksi orang-orang dalam situasi kerja atau berada di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang memotivasi saling bekerja sama secara efektif dan efisien, sehingga dicapai kepuasan kerja yang tinggi.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Human Relation*

Faktor - faktor yang mempengaruhi *human relation* (hubungan antar manusia) menurut Effendy dalam Tina (2019) yaitu meliputi:

a) Faktor pembawaan dan faktor lingkungan

Ada beberapa faktor yang menentukan sifat manusia yakni pembawaan sejak ia dilahirkan dan lingkungan hidupnya. Sifat - sifat tersebut adalah warisan dari orang tuanya. Sifat - sifat tersebut terpengaruh oleh dimana lingkungan dimana ia hidup, interaksi dengan orang- orang dalam lingkungannya akan berpengaruh kepada sifat - sifat yang sudah ada padanya. Sehingga lingkungan tersebut akan menentukan apakah sifat - sifat yang dibawanya sejak lahir itu akan berkembang atau tertahan.

b) *Extravert*, *Intravert* dan *Ambivert*

Extravert merupakan tipe orang yang lebih mementingkan lingkungan dari pada diri sendiri, lebih mengutamakan kepentingan umum dari pada kepentingan sendiri, orang semacam ini umumnya berhati terbuka, gembira, ramah tamah sehingga cepat mendapat banyak kawan.

Intravert merupakan tipe orang yang lebih mementingkan dirinya sendiri dari pada kepentingan umum, sehingga biasanya egois, suka

mengasingkan diri, tidak pandai bergaul. *Ambivert* merupakan tipe orang yang mengantarai antara tipe *extravert* dan *introvert*.

Dengan demikian para manajer atau pemimpin perlu mengetahui dan memahami sifat karyawan yang berbeda - beda, sehingga akan memudahkan memecahkan masalah yang dihadapi karyawan.

3) Indikator *Human Relation*

Menurut Susanti (2014) menyatakan bahwa *human relation* dapat diukur melalui prinsip-prinsip *human relation* diantaranya adalah:

a) Adanya komunikasi

Terjalannya hubungan baik antara atasan serta sesama rekan kerja.

b) Adanya loyalitas

Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.

c) Suasana kerja yang menyenangkan

Pekerjaan yang menarik, hubungan kerja yang intim, lingkungan kerja yang memberikan motivasi dan perlakuan yang adil.

d) Hubungan kerja yang serasi

Hubungan formalitas dan informalitas yang wajar dalam lingkungan kerja.

e) Penempatan tenaga kerja yang tepat

Pegawai ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kecakapan mereka.

2.1.5 Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Davis dalam Febriyanti (2021) mengatakan bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki iklim yang didukung oleh

kepribadian karyawan yang baik dan persepsi mereka terhadap prosedur organisasi. Selanjutnya Liliweri dalam Febriyanti (2021) berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki beberapa sub variabel yang antara lain praktik pengawasan, kohesi kelompok, variasi filosofi manajer, dan pribadi anggota/karyawan yang saling melengkapi. Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Febriyanti (2021), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Stinger dalam Febriyanti (2021) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklim ada seperti udara dalam suatu ruangan mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi (Haq, 2018).

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Febriyanti (2021) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu:

a) Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan,

kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b) Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

c) Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d) Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang

mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi.

3) Indikator iklim organisasi

Menurut Cribbin dalam Febriyanti (2021), indikator untuk pengukuran iklim organisasi, yaitu:

a) Perilaku pemimpin

Perilaku kepemimpinan kerja yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh pemimpin terhadap bawahan.

b) Arus komunikasi

Merupakan arus komunikasi yang mengalir di dalam organisasi yang menopang pencapaian tujuan kegiatan.

c) Praktek pengambilan keputusan

Kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan dapat diterima.

d) Proses pengaruh interaksi

Pengaruh saling interaksi diantara seluruh komponen yang ada di dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dengan memperhatikan keberadaan dan kepentingan karyawan.

e) Penentuan tujuan dan kontrol

Ketentuan-ketentuan yang ada di organisasi perusahaan mengenai tujuan atau target produksi yang hendak dicapai dengan sistem pengawasan kerja.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Untuk memperkuat hasil penelitian yang dilakukan maka dalam melaksanakan penelitian harus didukung dan diperkuat oleh penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai referensi dan membandingkan hasil penelitian dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian.

2.2.1 Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Sarianti, dkk (2017) dengan judul pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 31 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Tangka, dkk (2017) dengan judul pengaruh keadilan organisasi, disiplin kerja, dan konflik pekerjaan dan keluarga terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (Studi pada PT. Bank OCBC NISP, Tbk Cabang Manado). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Firmandhani (2018) dengan judul pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan

komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Survei terhadap karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang Purbalingga). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 48 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2021) dengan judul Pengaruh reward, komitmen organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada The Joglo Restaurant di Canggu, Kuta Utara. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Tamrin, dkk (2019) dengan judul pengaruh keadilan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 82 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2021) dengan judul pengaruh *human relation* dan *team work* terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Reliance Indonesia. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil analisis ditemukan bahwa secara parsial dan

simultan *human relation* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Irnanda, dkk (2019) dengan judul pengaruh *human relation* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sindu Amritha Kota Pasuruan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 65 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Siregar, dkk (2020) dengan judul pengaruh *human relation*, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 81 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Liawati, dkk (2020) dengan judul Pengaruh *human relations* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store Cabang WTC Serpong Tangerang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 55 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Penelitian yang dilakukan oleh Nurmala dan Sullaida (2021) dengan judul Pengaruh *human relation* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Kabupaten Aceh Utara. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 73 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Danayasa, dkk (2021) dengan judul pengaruh iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai KSP Bayu Merta Sari di Gianyar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif serta signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2017) dengan judul pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2021) dengan judul pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Alfamart di Bintaro. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 57 responden. Teknik analisis

yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Gracia (2021) dengan judul Pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pada Sekretariat Kamar Dagang dan Industri Indonesia Kantor Pusat Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 63 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2018) dengan judul Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 63 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.