

KUALITAS LAYANAN DITINJAU DARI KOHESIVITAS KELOMPOK, EMPLOYEE EMPOWERMENT, DAN KEADILAN ORGANISASIONAL

Ni Luh Putu Ayu Reoningrat¹⁾, Ni Luh Sili Antari²⁾

^{1,2)}STIE Triatma Mulya

ayu_reo@yahoo.com

sili.antari@triatma-mapindo.ac.id

***Abstract :** Quality of service is a key factor in the success of a company that is engaged in services such as salons, hospitals, banks, and hotels. The banking industry is one that is always faced with intense competition and business environment changes so quickly. Currently the bank is not only required to understand its clients, but also should pay attention to their employees so that the company afloat by purpose. As one of the state-owned enterprises, Bank BRI is required to provide good service to its customers. Competition is going on and the number of privately owned banks that have sprung up to make BRI had to work extra hard in order not to drown in the competition in the financial sector. In this regard, it will be analyzed in this study about the influence of several variables on the quality of service. This research was conducted in BRI Unit Singaraja spread over 15 locations with the number of employees as a sample of 81 people. The results of this study indicate there is positive and significant between group cohesiveness on the quality of service, there is a positive and significant impact of employee empowerment on service quality, there is positive but not significant between justice organizational to quality of service, there is a positive and significant impact group cohesiveness, employee empowerment, and organizational justice to the quality of the service employees of BRI in Singaraja, as well as the effect of which was donated by three independent variables on the quality of service of 77.5%.*

***Keywords:** quality of service, cohesiveness, empowerment, justice.*

PENDAHULUAN

Kualitas layanan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti salon, rumah sakit, bank, dan hotel (Bellou dan Thanopoulos, 2006). Karakteristik umum dari pekerjaan-pekerjaan yang bergerak di bidang jasa tersebut adalah interaksi intensif dengan konsumen, sehingga manajemen harus memperhatikan apakah karyawan telah melakukan yang terbaik untuk menyenangkan konsumen (Robbins dan Judge, 2008).

Kebanyakan dalam organisasi, karyawan akan dikelompokkan kedalam unit kerja sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam unit-unit kerja

tersebut. Adanya unit-unit kerja ini akan mempermudah perusahaan dalam memperhatikan karyawannya. Unit kerja terdiri dari karyawan yang mempunyai sikap dan perilaku berbeda. Namun, ketika unit kerja tersebut dapat menyatukan visi maka akan terbentuk kelompok yang kohesif. Kohesivitas kelompok ini nantinya akan mampu memberikan dampak positif bagi organisasi karena akan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan adalah keadilan organisasional. Perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk

mendukung efektifitas operasi organisasi, karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Perbankan merupakan salah satu industri yang selalu dihadapkan pada persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat. Saat ini bank tidak hanya dituntut untuk memahami nasabahnya, akan tetapi juga harus memperhatikan karyawannya agar perusahaan tetap berjalan sesuai tujuannya. Persaingan pada industri perbankan yang sangat ketat dapat memberikan dampak pada perilaku karyawan yang bekerja pada industri tersebut, karena persaingan tersebut tidak hanya terjadi pada sisi banyaknya nasabah dan keuntungan yang diperoleh, tetapi juga terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia.

Sebagai salah satu badan usaha milik negara, Bank BRI dituntut untuk memberikan layanan yang baik kepada nasabahnya. Persaingan yang terjadi dan banyaknya bank milik swasta yang bermunculan membuat BRI harus bekerja ekstra keras agar tidak tenggelam dalam persaingan bisnis di bidang keuangan. Untuk dapat memberikan layanan prima kepada nasabah, maka manajemen Bank BRI harus juga memperhatikan kebutuhan karyawannya, karena karyawan merupakan ujung tombak dari sebuah industri jasa.

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja?
- b. Bagaimana pengaruh *employee empowerment* terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja?
- c. Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja?
- d. Bagaimana pengaruh kohesivitas kelompok, *employee empowerment* dan

keadilan organisasional terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja?

- e. Seberapa besar kohesivitas kelompok, *employee empowerment* dan keadilan organisasional mempengaruhi kualitas layanan pegawai Bank BRI Unit di Singaraja?

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kualitas Layanan

Kualitas merupakan salah satu elemen dari kinerja yang dapat mengukur pekerjaan tersebut, (Mathis dan Jackson, 2011). Kualitas merupakan keseluruhan tampilan dan karakteristik yang ditawarkan oleh suatu produk baik itu barang maupun jasa yang mampu memberikan nilai lebih dari harapan yang dicari, (Kristanto dkk, 2014).

Kualitas pada dasarnya ditentukan oleh kesesuaiannya dengan spesifikasi yang ditawarkan. Spesifikasi pada perusahaan jasa berkaitan dengan pengiriman barang tepat waktu atau kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan (Wibowo, 2012). Kualitas layanan merupakan suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara ekspektasi/harapan dengan kinerja/hasil (Usmara, 2003:231).

Kohesivitas Kelompok

Kohesivitas kelompok diistilahkan dengan kekompakan, dimana kekompakan adalah sejauh mana anggota kelompok melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menampakkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu satu sama lain, (Dian & Safitri, 2011). Robbins (2012) mendefinisikan kohesivitas kelompok sebagai sejauh mana anggota kelompok tertarik terhadap satu sama lain dan termotivasi untuk tetap dalam suatu kelompok.

Kohesivitas kelompok dapat dipengaruhi oleh pola hubungan yang dilakukan anggota di dalamnya. Kelekatan yang terjadi hanya bisa dirasakan pada

karyawan yang memiliki kesamaan latar belakang, kesukaan nasib, dan tujuan (Dian & Safitri, 2011). Kelompok yang kohesif dapat dilihat dari kesamaan identitas, tujuan dan sasaran yang sama, keberhasilan dan kegagalan yang sama, bekerjasama dan berkolaborasi, ada peran keanggotaan, dan mengambil keputusan secara efektif (Wicaksono & Prabowo, 2010).

Semakin kohesif suatu kelompok, para anggotanya semakin mengarah ke tujuan (Trihapsari & Nashori, 2011). Selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi.

Employee Empowerment

Luthans (2006) mendefinisikan *empowerment* sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam suatu area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan orang lain. Sadarusman (2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Sadarusman, 2004).

Terdapat dua perspektif empowerment yaitu *psychological perspective* dan *multi-dimensional perspective* (Greasley et al., 2005). *Psychological perspective* merupakan perspektif individu dan juga pengalaman individu itu sendiri mengenai empowerment. *Multi-dimensional perspective* merupakan peran manajer dan supervisor dalam mengimplementasikan empowerment.

Keadilan Organisasional

Organisasi memiliki tiga dimensi yang menjadi dasar dalam menilai keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural (Cropanzano *et al.*, 2007). Keadilan distributif merupakan keadilan yang terkait hasil yang diperoleh karyawan, keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasa dari kebijakan atau prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan, dan keadilan interaksional adalah keadilan yang menyangkut hubungan sosial karyawan di tempat kerja.

Hipotesis

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa hipotesis yang nantinya akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kohesivitas kelompok berpengaruh positif terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.
- b. *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja
- c. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.
- d. Kohesivitas kelompok, *employee empowerment* dan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BRI Unit Singaraja. Penelitian ini mengambil populasi seluruh pegawai BRI Unit Singaraja. BRI Singaraja memiliki 15 unit yang tersebar di beberapa kecamatan. Jumlah karyawan yang ada seluruh unit berjumlah 81 orang. Arikunto (2002:112) mengemukakan bahwa jika subyeknya kurang dari 100, maka subyek akan diambil seluruhnya. Jadi dalam penelitian ini seluruh anggota populasi akan

dipergunakan sebagai responden sehingga merupakan penelitian sensus. Berikut ini adalah rekapitulasi responden yang

merupakan pegawai pada masing-masing BRI Unit di Singaraja.

Tabel 1. Kerangka Populasi Penelitian

No.	Obyek	Jumlah Pegawai
1	BRI Unit Tejakula	5
2	BRI Unit Tamblang	5
3	BRI Unit Sangsit	6
4	BRI Unit Pasar Anyar	8
5	BRI Unit Setiabudi	7
6	BRI Unit Buleleng	8
7	BRI Unit Pancasari	4
8	BRI Unit Banyuasri	6
9	BRI Unit Lovina	4
10	BRI Unit Banjar	5
11	BRI Unit Seririt	7
12	BRI Unit Busungbiu	4
13	BRI Unit Banyuatis	4
14	BRI Unit Gerokgak	4
15	BRI Unit Goris	4
	TOTAL	81

Sumber: BRI Unit Di Singaraja, 2015

Variabel Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, tahapan penelitian serta hipotesis penelitian, maka dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Kohesivitas kelompok sebagai variabel bebas pertama (X_1) adalah sejauh mana anggota kelompok melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menampakkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu satu sama lain. Dalam penelitian ini kohesivitas kelompok diukur dengan dimensi yang dikembangkan oleh Forsyth (2010) yaitu: kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik, dan kerjasama kelompok. Indikator ini diukur menggunakan skala likert 5 point.
2. *Empowerment* sebagai variabel bebas kedua (X_2), merupakan wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan orang lain. Dalam penelitian

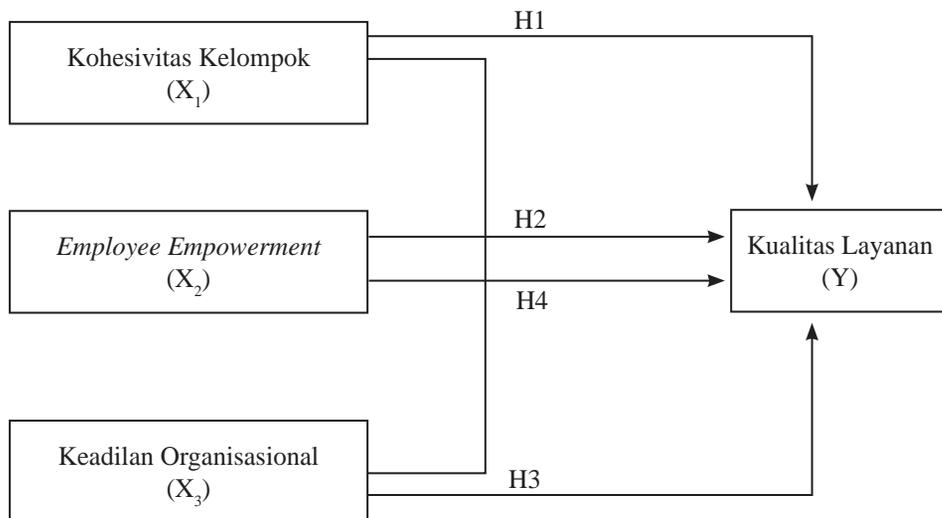
ini, *empowerment* diukur dengan empat faktor yang dikembangkan oleh Lee dan Koh (2001) yaitu: *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*.

3. Keadilan organisasional sebagai variabel bebas ketiga (X_3) adalah persepsi karyawan tentang adanya keadilan di tempat kerjanya. Adapun dimensi yang digunakan meliputi keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural. Indikator ini diukur dengan skala likert 5 point.
4. Kualitas layanan sebagai variabel (Y) terikat adalah suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara ekspektasi/harapan dengan kinerja/hasil. Adapun indikator yang digunakan meliputi dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*. Indikator ini diukur menggunakan skala likert lima point.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan tiga variabel

bebas dan satu variabel terikat. Berikut adalah model penelitian ini.



Gambar 1. Model Penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner/angket yaitu metode pengumpulan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan/ Pernyataan mengenai variabel yang diukur dengan menyediakan pilihan jawaban (bersifat tertutup), sehingga jawaban dari semua pertanyaan/ pernyataan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya. Jawaban yang disediakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian dengan menggunakan skala likert lima point yaitu dari sangat tidak setuju (poin 1) sampai sangat setuju (poin 5).

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan menggunakan analisis kuantitatif yaitu regresi linear berganda. Sebelum dianalisis lebih lanjut, dilakukan pengujian instrumen penelitian dan uji asumsi klasik. Berikut disajikan tahapan-tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini:

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisisioner, apakah sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur.

Dalam menguji validitas dapat digunakan korelasi *bivariate pearson* atau product moment. Jika r hitung $>$ r tabel, maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jika r hitung $<$ r tabel, maka instrumen atau item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *cronbach's alpha*,

jika nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima.

Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6 maka instrument penelitian dikatakan reliabel. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6 maka instrument penelitian dikatakan tidak reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, (Priyatno: 2008).

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar VIF < 5, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas, (Priyatno: 2008).

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Penelitian ini menggunakan metode pola grafik.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan antara sebuah variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Jika variabel independennya lebih dari satu maka regresi yang dihasilkan adalah regresi linear berganda. Model regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kualitas layanan
- b_1 = Koefisien regresi X_1
- X_1 = Kohesivitas kelompok
- b_2 = Koefisien regresi X_2
- X_2 = *Empowerment*
- b_3 = Koefisien regresi X_3
- X_3 = Keadilan organisasional
- e_1 = Variabel pengganggu

Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu dan menganggap variabel dependen lainnya konstan. Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menguji pengaruh kohesivitas kelompok (X_1), *empowerment* (X_2) dan keadilan organisasional (X_3) terhadap kualitas layanan (Y).

Uji F

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji distribusi F dengan cara membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Analisis Determinasi Berganda

Analisis ini digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R²) yang diperoleh menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Agar instrumen penelitian yang berupa kuisioner dapat memberikan data sesuai yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengujian

terhadap instrumen tersebut. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan kepada responden dengan menggunakan analisis korelasi *product moment*. Bila nilai korelasi

product moment tiap instrumen tersebut positif dan besarnya diatas 0.3 maka konstruk tersebut dapat dinyatakan valid. Berikut adalah rekapitulasi uji validitas yang merupakan hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap butir pernyataan dalam kuisioner yang diperoleh dengan bantuan SPSS 17.0 *for Windows*.

Tabel 2. Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kohesivitas Kelompok (X ₁)	X1.1	0,420	Valid
	X1.2	0,576	Valid
	X1.3	0,498	Valid
	X1.4	0,532	Valid
Employee Empowerment (X ₂)	X2.1	0,562	Valid
	X2.2	0,481	Valid
	X2.3	0,500	Valid
	X2.4	0,510	Valid
Keadilan Organizational (X ₃)	X3.1	0,538	Valid
	X3.2	0,598	Valid
	X3.3	0,445	Valid
Kualitas Layanan (Y)	Y1	0,554	Valid
	Y2	0,576	Valid
	Y3	0,671	Valid
	Y4	0,637	Valid
	Y5	0,553	Valid

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap item pernyataan pada tabel 2 diperoleh hasil yang besarnya diatas 0.3. Hal ini berarti semua butir pernyataan dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Niai batas yang dipergunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas

yang dapat diterima adalah sebesar 0.60 (Arikunto, 2002:129). Tingkat reliabilitas sebesar 0,6 mengidentifikasi reliabelnya sebuah konstruk dari indikator-indikator yang terdapat dalam instrumen penelitian. Berikut rekapitulasi hasil perhitungan nilai *cronbach's alpha* (α) dari masing-masing indikator dalam kuisioner yang diperoleh dengan bantuan SPSS 17.0 *for windows*.

Tabel 3. Rekapitulasi Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1. Kohesivitas Kelompok (X_1)	0,718	Reliabel
2. <i>Employee Empowerment</i> (X_2)	0,724	Reliabel
3. Keadilan Organizational (X_3)	0,707	Reliabel
4. Kualitas Layanan (Y)	0,810	Reliabel

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan rekapitulasi hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel pada tabel 3 diperoleh hasil yang besarnya diatas 0.6. Hal ini menunjukkan semua variabel dalam kuisioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas data dengan menggunakan uji *one sample kolmogorov-smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kohesivitas_ Kelompok	Employee_ Empowerment	Keadilan_ Organisasional	Kualitas_ Layanan
N	81	81	81	81
Normal Parameters ^{a,b}				
Mean	16.23	16.72	12.30	21.11
Std. Deviation	2.158	2.087	1.677	2.660
Most Extreme Differences				
Absolute	.171	.212	.156	.137
Positive	.171	.140	.124	.126
Negative	-.164	-.212	-.156	-.137
Kolmogorov-Smirnov Z	1.537	1.910	1.408	1.233
Asymp. Sig. (2-tailed)	.118	.061	.087	.095

a. Test distribution is Normal.

b. Calculate from data

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk ketiga variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dipergunakan untuk mengetahui adanya hubungan linear

antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Pada penelitian ini, uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kohesivitas_Kelompok	.330	3.032
	Employee_Empowerment	.390	2.563
	Keadilan_Organisasional	.424	2.357

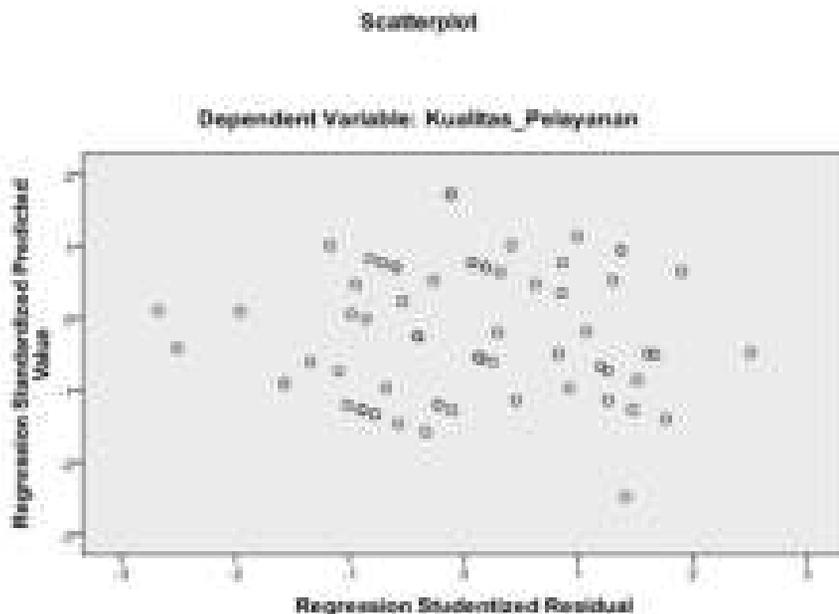
a. Dependent Variable: Kualitas_Layanan

Sumber: data diolah, 2016

Dari tabel 5 dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) ketiga variabel bebas yaitu kohesivitas kelompok (3,032), *employee empowerment* (2,563) dan keadilan organisasional (2,357) lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini digunakan untuk menguji apabila model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai ZPRED dengan residualnya SRESID. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas:



Gambar 2. Scatterplot SRESID dan ZPRED

Dari gambar 2 terlihat bahwa pola grafik plot antar nilai prediksi ZPRED dengan residualnya SRESID tersebar dalam batasan nilai-nilai Y prediksi dan Y sesungguhnya, dan tidak ada data yang berada diluar batasan tersebut. Hal ini menandakan bahwa tidak

terjadi heteroskedastisitas terhadap data hasil penelitian tersebut.

Hasil Analisis Regresi Berganda

Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen

diukur melalui persamaan regresi. Berikut adalah hasil analisis regresi berganda dengan

menggunakan SPSS 17.0

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.024	1.230		1.646	.104
1 Kohesivitas_Kelompok	.569	.116	.461	4.900	.000
Employee_Empowermnt	.701	.110	.550	6.353	.000
Keadilan_Organizational	.151	.132	.095	1.150	.254

a. Dependent Variable: Kualitas__Layanan

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 dapat dituliskan persamaan regresi berganda untuk penelitian ini sebagai berikut $Y = 2,024 + 0,569X_1 + 0,701X_2 + 0,151X_3$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif antara kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional terhadap kualitas layanan pada BRI Unit Singaraja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi b_1 sebesar 0,569, b_2 sebesar 0,701, dan b_3 sebesar 0,151. Hasil tersebut memiliki makna jika masing-masing variabel independen yaitu kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional ditingkatkan maka kualitas layanan juga akan meningkat.

Hasil Pengujian Hipotesis

H₁: Kohesivitas Kelompok Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

Pengujian hipotesis ini memiliki beberapa kriteria berdasarkan uji statistik (Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$) dan berdasarkan signifikansi (Ho ditolak jika signifikansi $< 0,05$). Hasil $t_{hitung} X_1$ terhadap Y dapat dilihat pada tabel 8.

Berdasarkan data pada tabel tersebut, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,900 $< t_{tabel}$ (0,05; 77) sebesar 1,665 yang berarti Ho ditolak. Selain itu, uji hipotesis juga dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada uji t sebesar 0,000 $< 0,05$ yang menunjukkan Ho ditolak. Hal ini berarti

bahwa kohesivitas kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada BRI Unit di Singaraja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kohesivitas kelompok akan dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

H₂: Employee Empowerment Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

Pengujian hipotesis ini memiliki beberapa kriteria berdasarkan uji statistik (Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$) dan berdasarkan signifikansi (Ho ditolak jika signifikansi $< 0,05$). Hasil $t_{hitung} X_2$ terhadap Y dapat dilihat pada tabel 8.

Berdasarkan data pada tabel tersebut, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,353 $> t_{tabel}$ (0,05; 77) sebesar 1,665 yang berarti Ho ditolak. Selain itu, uji hipotesis juga dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada uji t sebesar 0,000 $< 0,05$ yang menunjukkan Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada BRI Unit di Singaraja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee empowerment* akan dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

H₃: Keadilan Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

Pengujian hipotesis ini memiliki beberapa kriteria berdasarkan uji statistik (Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$) dan berdasarkan

signifikansi (H_0 ditolak jika signifikansi $< 0,05$). Hasil $t_{hitung} X_3$ terhadap Y dapat dilihat pada tabel 8.

Berdasarkan data pada tabel tersebut, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $1,150 > t_{tabel} (0,05; 77)$ sebesar $1,665$ yang berarti H_0 diterima. Selain itu, uji hipotesis juga dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada uji t sebesar $0,254 > 0,05$ yang menunjukkan H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kualitas layanan pada BRI Unit di Singaraja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap keadilan organisasional belum tentu dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

Hal ini dapat terjadi karena BRI merupakan perusahaan milik Negara yang tentunya sudah memiliki standar yang baku dalam memberikan keadilan kepada para pegawai dalam sebuah organisasi, khususnya perbankan. Para pegawai akan

mendapatkan keadilan dalam organisasi sesuai dengan peraturan perundangan dari pemerintah pusat. Mereka akan mendapatkan perlakuan yang sama, baik dalam hal pemberian imbalan sesuai dengan jenjang/level, promosi, posisi atau jabatan dan beban kerja. Kondisi tersebut membuat pegawai tidak merasakan perbedaan dalam keadilan di tempat kerja mereka, sehingga tidak terlalu berpengaruh terhadap layanan yang mereka berikan terhadap nasabah.

H_4 : Kohesivitas Kelompok, *Employee Empowerment* dan Keadilan Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Layanan

Pengujian hipotesis ini memiliki beberapa kriteria berdasarkan uji statistik (H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$) dan berdasarkan signifikansi (H_0 ditolak jika signifikansi $< 0,05$). Hasil $F_{hitung} X_1, X_2, X_3$ terhadap Y dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	438.563	3	146.188	88.330	.000 ^a
	Residual	127.437	77	1.655		
	Total	566.000	80			

a. Predictors: (Constant), Keadilan_Organisasional, Employee_Empowerment, Kohesivitas_Kelompok

b. Dependent Variable: Kualitas_Layanan

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel 7, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $88,330 > F_{tabel} (0,05;3;77)$ sebesar $2,723$ yang berarti H_0 ditolak. Selain itu, uji hipotesis juga dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada uji F sebesar $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa kohesivitas kelompok, employee empowerment, dan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada BRI Unit di Singaraja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kohesivitas kelompok,

employee empowerment, dan keadilan organisasional secara bersama-sama akan dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

Hasil Analisis Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional terhadap kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8. Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880a	.775	.766	1.286

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel 8 dapat dilihat nilai R^2 sebesar 0,775. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang disumbangkan oleh kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional terhadap kualitas layanan adalah sebesar 77,5% sedangkan sisanya sebesar 22,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Kohesivitas kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan kohesivitas kelompok dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.
- Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan *employee empowerment* dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.
- Keadilan organisasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan keadilan organisasional belum tentu dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.
- Kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan secara bersama-sama kohesivitas kelompok,

employee empowerment, dan keadilan organisasional dapat meningkatkan kualitas layanan pegawai BRI Unit di Singaraja.

- Besarnya pengaruh yang disumbangkan kohesivitas kelompok, *employee empowerment*, dan keadilan organisasional terhadap kualitas layanan sebesar 77,5% dan sisanya sebesar 22,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini antara lain:

- Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan pegawai maka pimpinan harus memberikan perhatian terhadap kohesivitas kelompok dan *employee empowerment*. Daya tarik, *self-determination*, dan *impact* merupakan tiga faktor dominan yang dapat meningkatkan kualitas pegawai, sehingga harus mendapatkan perhatian yang lebih dari pihak pimpinan masing-masing BRI Unit di Singaraja.
- Keadilan organisasional tidak memberikan pengaruh yang nyata dalam peningkatan kualitas layanan pegawai tetapi perlu juga mendapatkan perhatian terutama tentang keadilan procedural dari pihak pimpinan masing-masing BRI Unit di Singaraja.
- Bagi peneliti mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan longitudinal (dari waktu ke waktu) dan memungkinkan digunakan pada organisasi/perusahaan lainnya. Selain itu, peneliti mendatang dapat memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain, hal ini didasari indikator dari kualitas layanan cukup

banyak dan berbeda dengan kondisi organisasi/perusahaan satu dengan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bellou, V. and Thanopoulos, J. 2006. Enhancing Service Quality in a Hospital Setting. *Review of Business*. 27 (1): 26-32.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W., 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21 (4): 34-38.
- Dian, A. Elli & Safitri, Ranni Merli. 2011. Hubungan Antara Kohesiitas Kelompok Dengan Motivasi Kerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul. *Jurnal Insight*. 9 (1): 12-20.
- Forsyth, D.R. 2010. *Group Dynamics, 5th Edition*. Wadsworth/Cengage. Belmont, CA.
- Greasley, K., et al. 2005. Employee Perceptions Of Empowerment. *Employee Relations*, 27 (4): 354-368.
- Kristanto, Sentot., Rahyuda, I Ketut., Riana, I Gede. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di PT. Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3(6): 308-329.
- Lee, M. dan Koh, J. 2001. Is Empowerment Really a New Concept. *International Journal Of Human Resource Management*.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Andi. Yogyakarta.
- Mathis, L. Robert and Jackson, H.John., 2011. *Human Resource Management (edisi10)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom. Yogyakarta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2012. *Perilaku Organisasi Edisi 12*, Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Sadarusman, Eka. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*. 3 (2): 129-146
- Trihapsari, V.R., & Nashori, F. 2011. Kohesivitas Kelompok dan Komitmen Organisasi Pada Finansial Advisor Asuransi 'X' Yogyakarta. *Jurnal Proyeksi*. 6(2): 153-171
- Usmara. 2003. *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. Amara Brooks. Yogyakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ke-3. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wicaksono, B. & Prabowo H. 2010. Kohesivitas Tim Pendukung Sepakbola Persija. *Jurnal Psikologi Universitas Gunadarma*. 7 (4): 221-239