

**PENGARUH KEADILAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
MEDIASI PADA DM BARU GROUP YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Adi Afrinaldo
No. Mahasiswa : 12311286
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2019**

**Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

(Studi Deskriptif Pada DM Baru Group Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Adi Afrinaldo
Nomer Mahasiswa : 12311286
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 9 Januari 2019

Penyusun,



(Adi Afriando)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEADILAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh : **ADI AFRINALDO**

Nomor Mahasiswa : **12311286**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 14 Februari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada DM Baru Group,
Yogyakarta

Nama : Adi Afrinaldo
Nomor Mahasiswa : 12311286
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 9 Januari 2019

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Dosen Pembimbing,



(.....)

Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, dan dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

1. Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
2. Nabi Muhammad SAW, seseorang yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
3. Bapak syafrijul Dt. penghulu mudo, dan Ibu Rinawati kedua orangtua yang hebat, dengan segala do'anya yang tidak pernah putus disetiap saat, dan yang selalu ikut terlibat dalam memperjuangkan cita – cita anaknya dengan keringat, lelah, air mata dan doa yang selalu mengiringi setiap langkah perjuangan.
4. Adikku Ade Taufikkurohman yang selalu memberikan semangat.

HALAMAN MOTTO

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.

(QS. Al-Insyirah, 6-8)

Tidak ada yang tidak mungkin selama ada usaha dan doa serta keyakinan yang kuat, Pasti Bisa !

(Adi afrinaldo)

Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkannya menuju jalan ke surga.

(HR. Muslim)

Sebaik – baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.

(HR. Ahmad)

**Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada DM Baru Group
Yogyakarta**

Adi Afrinaldo
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
Adi.afrinaldo17@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada DM Swalayan di Yogyakarta”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi pada DM Swalayan di Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan

Kata Kunci : Keadilan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

**The Effect of Justice and Organizational Commitment on Employee
Performance with Job Satisfaction As a Mediation Variables in Self-Service
DM Baru Group Yogyakarta**

Adi Afrinaldo
Management, Faculty Economic, Islamic University of Indonesia
Adi.afrinaldo17@gmail.com

ABSTRACT

This study entitled "The Effect of Justice and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction As Intervening Variables in Self-Service DM in Yogyakarta". The purpose of this study was to determine the effect of justice and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an mediation variable in DM Self-service in Yogyakarta.

The population in this study were all DM Supermarkets in Yogyakarta. The samples taken in this study were all DM Supermarkets in Yogyakarta. Data analysis in this study used the PLS analysis method.

The results of this study prove that organizational justice has a significant effect on employee performance, organizational commitment has a significant effect on employee performance, organizational justice has a significant effect on job satisfaction, organizational commitment has a significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant effect on employee performance, job satisfaction mediates the influence of justice organization on employee performance, job satisfaction mediates the influence of organizational commitment on employee performance and the relationship of organizational commitment to employee performance mediated by job satisfaction is still significant

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Employee Performance and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada DM Baru Group Yogyakarta” sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini adalah pada DM Baru Group Yogyakarta dengan melibatkan 76 karyawan. Berdasarkan penelitian ini, terdapat pengaruh yang positif signifikan antara keadilan, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa, serta dukungan dari banyak pihak. Terima kasih sebanyak-banyaknya penulis ucapkan kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak Dr. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi.
6. Bapak/Ibu xxx selaku dosen penguji skripsi yang telah memberikan banyak arahan dan masukan kepada penulis.
7. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan bantuannya dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Syafrijul, Dt.Penghulu Mudo dan Rinawati sebagai bapak dan ibu kandung saya, yang telah memberikan banyak dukungan baik material maupun non-material, serta doa yang tak pernah putus, cinta yang tak tergantikan dan semua pengorbanan yang tak terhitung nilainya."Terima Kasih".
9. Ade Taufikkurohman selaku adik, yang saling memberikan dukungan, dan kasih sayang. Semoga kita selalu akur dan kompak serta dapat membanggakan kedua orang tua kita.

10. Tugimin S.E dan Alm, Hartini selaku pakde, bude dan anak-anaknya selaku sepupu yang telah memberikan support, bimbingan serta tempat tinggal selama dijogja, sudah seperti orang tua, dan kakak sendiri.
11. Sahabat - Sahabatku seperjuangan SDM Sekar, Rara, Kiki, Adam yang selalu memberikan tawa dan mensupport selama kuliah. *See you on top guys...*
12. Sahabat – sahabatku sepermainan Dian Rizkita, Dila, Erita, Vinie, Irham, Fajri, Fadly, Yophi, Bobby, Dimas, Tyo, Dani yang memberikan canda dan tawa serta dukungan. *Love you gengs...*
13. Karunia Patra selaku tempat tinggal dan teman – teman kos karunia patra (Yudha, Tomy, Hendro, Idous, Diandra, Jacky, Rudy, Dika, Deny, Rico dwi, dll). yang telah memberikan kebersamaan canda dan tawa. *Keep solid..*

Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 9 Januari 2019

Adi Afrinaldo

DAFTAR ISI

HALAMAN Sampul	i
HALAMAN Judul	i
HALAMAN Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
HALAMAN Berita Acara Ujian Skripsi	iii
HALAMAN Pengesahan Skripsi	iv
HALAMAN Persembahan	v
HALAMAN Motto	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1 Manajemen SDM.....	8
2.1.2 Keadilan Organisasi	8
2.1.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi.....	8
2.1.2.2 Dimensi Keadilan Organisasi	10
2.1.3 Komitmen Organisasi	16
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi	16
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen pada Perusahaan	17
2.1.3.3 Bentuk-bentuk Komitmen Organisasi	17
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	20
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	20
2.1.4.2 Pengukuran Kepuasan Kerja	21
2.1.5 Kinerja	25

2.1.5.1 Pengertian Kinerja	25
2.1.4.2 Dimensi-dimensi Kinerja Karyawan	28
2.2. Penelitian Terdahulu	31
2.3. Hubungan Antar Variabel Hipotesis.....	53
2.3.1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	53
2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	54
2.3.3. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	56
2.3.4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	57
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	58
2.3.6. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	59
2.3.7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	60
2.4. Kerangka Pemikiran	62
2.5. Hipotesis Penelitian	62

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian.....	64
3.2. Lokasi Penelitian	64
3.2.1 Profil Perusahaan	64
3.2.2 Struktur Organisasi Perusahaan	65
3.2.3 Visi dan Misi Perusahaan	65
3.2.4 Logo Dm Baru Group	66
3.3. Variabel Penelitian.....	66
3.3.1 Definisi Operasional, Parameter, dan Indikator variabel	67
3.4. Populasi dan Sampel.....	74
3.5. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	76
3.5.1. Jenis Data.....	76
3.5.2. Metode Pengumpulan Data	77
3.6. Rancangan Analisis Data	78
3.6.1 Analisis Deskriptif	78
3.9.2 Analisis Persamaan Sruktural Partial Least Square.....	78
3.9.3 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	79
3.9.4 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	80
3.6. Uji Hipotesis	81

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data.....	82
4.2. Analisis Deskriptif	82

4.2.1. Deskripsi Responden Penelitian.....	82
4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	84
4.2.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen	84
4.2.2.2 Hasil Analisis Variabel Mediasi	87
4.2.2.1 Hasil Analisis Variabel Endogen	88
4.3. Analisis PLS	90
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	90
4.3.2. Convergent Validity	91
4.3.3. Composit Reliability	95
4.3.4. Second Order Confirmatory Factor Analysis	97
4.3.5. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	100
4.3.4. R-Square (R^2)	100
4.3.4. Uji Hipotesis	101
4.3.4. Pengujian Efek Mediasi	104
4.4. Pembahasan	109
4.4.1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	109
4.4.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	111
4.4.3. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja...	112
4.4.4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan kerja	114
4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan kerja.....	115
4.4.6. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	116
4.4.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	117

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	118
5.2. Saran	119

DAFTAR PUSTAKA	120
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	126
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	46
Tabel 2.2	Perhitungan Sampel	76
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuisisioner	82
Tabel 4.2	Karakteristik Responden.....	83
Tabel 4.3	Variabel Eksogen Keadilan Organisasi (XI)	85
Tabel 4.4	Variabel Eksogen Komitmen Organisasi	86
Tabel 4.5	Variabel Mediasi Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 4.6	Variabel Endogen Kinerja Karyawan.....	89
Tabel 4.7	Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Keadilan Organisasi	92
Tabel 4.8	Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Komitmen Organisasi...	92
Tabel 4.9	Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kepuasan Kerja	93
Tabel 4.10	Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kinerja Karyawan.....	94
Tabel 4.11	Rangkuman Nilai Loading Factor	95
Tabel 4.12	Konstruk Reliabilitas dan Validitas	97
Tabel 4.13	Path Coefficient Pengukuran Signifikansi.....	99
Tabel 4.14	Nilai R ² Variabel Endogen	101
Tabel 4.15	Path Coefficient	104
Tabel 4.16	Path Coefficient Tahap Pertama	106
Tabel 4.17	Path Coefficient Tahap Kedua Pengujian Tahap Kedua	107
Tabel 4.18	Total Effect	109
Tabel 4.19	Spesific Indirect Effect	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	62
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	65
Gambar 3.2 Logo Perusahaan.....	66
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran.....	91
Gambar 4.2 Hasil Analisis <i>Bootstrapping</i>	98
Gambar 4.3 Pengujian Model Struktural.....	102
Gambar 4.4 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen	106
Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Mediasi	107
Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Mediasi ke Variabel Endogen	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner.....	126
Lampiran 2	Data Penelitian Keadilan Organisasi	133
Lampiran 3	Data Penelitian Komitmen Organisasi	135
Lampiran 4	Data Penelitian Kepuasan Organisasi.....	137
Lampiran 5	Data Penelitian Kinerja.....	143
Lampiran 6	Hasil Olah Data	173
Lampiran 7	Foto Penelitian.....	156
Lampiran 8	Surat Keterangan Izin Penelitian	157
Lampiran 9	Biodata Penelitian.....	159

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi. Organisasi juga membutuhkan dukungan karyawan dan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi. Organisasi juga membutuhkan dukungan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Dukungan karyawan yang handal dapat ditunjukkan dengan kinerja karyawan yang baik.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela, 2012).

Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) menyatakan Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh keadilan organisasi. Wang, Liao, Xia,

& Chang (2010) mengungkapkan tingkat kinerja karyawan yang lebih besar dapat muncul ketika pegawai memiliki persepsi keadilan yang tinggi, dimana pegawai dalam organisasi akan lebih cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri. Fernandes (2006) menyatakan bahwa, keadilan organisasi memiliki peran yang penting di mana imbalan akan diberikan secara adil sesuai bidangnya dan pantas mereka dapatkan di perusahaan. Keadilan organisasi merupakan faktor penting, karena *reward* yang mereka dapatkan di perusahaan itu sesuai dengan kinerja individual para karyawannya. Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Selain keadilan organisasi, komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula (Hayat, 2016), (Sawitri, Suswati, & Huda, 2016), (Fu & Deshpande, 2014), dan (Suliman & Al Kathairi, 2012). Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan

penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan (Sapitri, 2016).

Selain keadilan dan komitmen organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya penciptaan kepuasan kerja karyawan mereka. Al-Zu'bi (2010) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas jika pekerjaannya dihargai, hal ini sesuai dengan kebijakan *reward* yang telah dibuat di masing-masing perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kinerja karyawan dan berdampak bagi perusahaan, sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan dapat memajukan perusahaan karena sumber daya manusia adalah *asset* yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian seperti Siengthai & Pila-Ngarm (2016), (Gu & Chi Sen Siu, 2009), dan Onyebu & Otomayi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan

Hubungan antara keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja sangat diperlukan bagi organisasi. Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menyatakan bahwa kinerja dan kepuasan karyawan mempengaruhi kepuasan konsumen.

Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para karyawannya dalam berbagai bidang. Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau instansi. Keseimbangan yang diciptakan berupa keadilan organisasi. *Equity theory* (teori keadilan) menjelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural menunjuk pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang mereka terima. Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan (Widiastuti & Aisyah, 2016).

Terpenuhinya keadilan yang diciptakan perusahaan ataupun instansi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan, tercermin pada sikap positif yang karyawan berikan terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan tanggung jawab secara baik (Widiastuti & Aisyah, 2016). Kepuasan dalam diri masing-masing karyawan dapat ditumbuhkan oleh perusahaan ataupun instansi dengan cara menerapkan keadilan organisasi sebaik mungkin. Karyawan yang puas memiliki kemungkinan kecil untuk mengundurkan diri, sehingga pelanggan lebih sering menjumpai wajah-wajah akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif

berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Berdasarkan uraian diatas, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DM Swalayan di Yogyakarta”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Organisasi

Melalui penelitian ini diharapkan agar dapat menjadi sumber informasi dalam mengembangkan program keadilan dan komitmen organisasi dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga perusahaan mengetahui aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah yang akan diteliti, sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas dan kesesuaian antara fakta dan teori yang ada. Dan sebagai syarat bagi peneliti menempuh strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Bagi Pihak lain

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat yang baik bagi siapa saja yang membaca dan membutuhkan hasilnya. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua orang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen SDM

Desler (2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Werther & Davis (2011) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia sangat dibutuhkan pada era globalisasi karena sumber daya manusia adalah salah satu dari kunci kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia sangat mempengaruhi produktivitas sebuah perusahaan. Namun, perusahaan harus mampu merekrut karyawan-karyawan yang mempunyai integritas tinggi agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

2.1.2 Keadilan Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menurut Bakhshi, Kumar, & Rani (2009) bisa didefinisikan yaitu suatu konsep yang muncul dengan mempertanyakan keadilan

dalam kehidupan organisasi dan hal itu berkaitan dengan kondisi kerja dan hubungan yang menciptakan kepercayaan pada pekerja bahwa mereka diperlakukan secara adil. Pengertian lainnya menurut Eberlin & 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. Menurut Colquitt (2001) keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi

Istilah keadilan organisasi adalah teori kesetaraan yang dikembangkan oleh Adams Smith. Teori kesetaraan ini berfokus pada reaksi individu dalam menghadapi situasi yang tidak adil dalam organisasi terkait dengan keputusan distribusi dibuat organisasi. Cohen-Charash & Spector (2001) mengatakan 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 dinyatakan sebagai persepsi pekerja tentang aplikasi di

tempat kerja apakah mereka sudah diberlakukan secara adil oleh perusahaan atau belum.

2.1.2.2 Dimensi Keadilan Organisasi

Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan Distributif

Menurut Colquitt (2001) Keadilan Distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya Keadilan Distributif. Colquitt (2001) Keadilan Distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian). Persepsi Keadilan Distributif dapat dipelihara *outcome* seimbang dengan input.

Dalam kajian Keadilan Distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalamnya tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan didorong oleh semangat pro-sosial. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai organisasi. Sebagai contoh prinsip

proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapat imbalan yang besar. Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekankan solidaritas kelompok. Hal lainnya, prinsip proporsi tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan tersebut setidaknya mencakup konteks dan faktor-faktor individual dalam diri individu yang menilai Keadilan Distributif tersebut, serta tujuan organisasi.

Al-Zu'bi (2010), menjelaskan bahwa *“distributive justice refers to the perceived fairness of the outcomes that an individual receives from organization. Outcomes may be distributed on the basis of equality, need or contribution and individuals determine the fairness of distribution through comparison with others”*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang individu peroleh dari organisasi. Hasil yang didistribusikan atas dasar kesetaraan dan ditentukan melalui kontribusi yang diberikan. Dimana ketika pertimbangan tersebut tidak digunakan maka akan terjadi persepsi distribusi yang tidak adil yang akan menciptakan ketegangan dalam individu hingga mengarahkan individu termotivasi untuk menyelesaikan ketegangan dengan hal yang negatif yang merugikan organisasi.

Tyler & Blader (2003), *“distributive justice theories examine people's views about what is a fair outcome or distribution of resources. The three primary*

principles of distributive justice are equity, equality, and need". Teori Keadilan Distributif tersebut menjelaskan tentang pandangan karyawan tentang hasil yang adil dan distribusi sumber daya. Tiga prinsip utama dalam Keadilan Distributif adalah keadilan, kesetaraan, dan kebutuhan. Definisi berikutnya datang dari

Kreitner & Kinicki (2014) bahwa keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan alokasikan. Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Keadilan Distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, promosi, maupun pemecatan.

Menurut Cropanzano, Bowen, & Gilliland (2007) menyebutkan bahwa Keadilan Distributif terdiri dari 3 dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya
- 2) Persamaan yaitu menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama
- 3) Kebutuhan yaitu menyediakan *benefit* atau keuntungan berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang

Item-item pengukuran disusun untuk menilai imbalan yang diberikan, meliputi : P1 (*Pay for Person*), P2 (*Pay for Position*), P3 (*Pay for Performance*), lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, dan kesempatan promosi. Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu:

- a. Persamaan menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
- b. Kelayakan menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
- c. Kontribusi menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- d. Kinerja menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima

2. Keadilan Prosedural

Colquitt (2001) Keadilan Prosedural yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Al-Zu'bi (2010) memberikan pernyataan bahwa, *“procedural justice refers to participants' perceptions about the fairness of the rules and procedures that regulate a process”*. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur proses. Lebih lanjut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip keadilan procedural adalah ketidak berpihakan, suara atau kesempatan untuk didengar, netralitas proses, dan kepercayaan kepada otoritas pengambilan keputusan. Kesemua prinsip tersebut penting untuk meningkatkan persepsi keadilan procedural.

Tyler & Blader (2003) menjelaskan bahwa, *“procedural justice is about optimistic about the ability of social authorities to bridges differences in interests and values, and find resolutions that the parties to a dispute will accept”*. Definisi

tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Prosedural adalah tentang optimisme terhadap kemampuan sosial untuk menjembatani perbedaan kepentingan dan nilai-nilai, dan menemukan resolusi bahwa pihak yang bermasalah akan menerima.

Persepsi Keadilan Prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu : melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker dan model nilai kelompok (*group value model*) (Colquitt, 2001).

Dari pengertian tentang Keadilan Prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen Keadilan Prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar, Keadilan Prosedural sendiri memiliki dua indikator yaitu *fair formal procedure* dan *interactional justice*.

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan prosedural. Apabila setiap aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

1) *Consistency Rule*.

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2) *The Bias Suppression Rule*.

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.

3) *The Accuracy Rule.*

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta.

4) *The Correctability Rule.*

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.

5) *The Representativeness Rule.*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian Keadilan Prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler.

6) *The Ethicality Rule.*

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksional lebih menghusus pada sensitivitas social, seperti saat para pimpinan perusahaan memperlakukan pegawai dengan respek dan bermatabat (Al-Zu'bi, 2010). Robbins & Judge (2014), mengartikan sebagai persepsi seseorang tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Dimana terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal ialah diartikan sebagai persepsi seseorang dalam memperlakukan seorang karyawan (Colquitt, 2001).

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.2.3.1 Pengertian

Beberapa pengertian komitmen organisasi menurut beberapa ahli yaitu :

1. Menurut Robbins & Judge (2014) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2. Menurut Mathis & Jackson (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

2.2.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen pada Perusahaan

Menurut David dalam (Sopiah, 2013) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah :

1. Karakteristik Pribadi (*Personal Characteristic*), terdiri dari faktor umur, masa jabatan, motivasi, dan pendidikan.
2. Karakteristik yang Berhubungan dengan Pekerjaan (*Job or Role Related Characteristic*), terdiri dari pengayaan pekerjaan serta peranan yang jelas dan sesuai.
3. Karakteristik Struktural (*Structural Characteristic*), berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan karyawan serta control organisasi.
4. Pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan (*Work Experience*), pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan berkaitan dengan sikap positif organisasi, perasaan karyawan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memperhatikan keinginan karyawan yang dapat ditemui dalam pekerjaan.

2.2.3.3 Bentuk – bentuk Komitmen organisasi

Myers dan Allen (1991) dalam Robbins & Judge (2014) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, yaitu antara lain :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *Affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan *affective commitment* dikembangkan berdasarkan kondisi *exchange principle* berupa pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment*, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan.

Karyawan berkomitmen kuat bila merasa mendapat keuntungan selama bekerja sehingga sistem hadiah dan hukuman berlaku sebagai control awal selama tumbuhnya komitmen. Komitmen berkembang karena kesadaran dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Beberapa variable individu yang berpengaruh terhadap *affective commitment*, yaitu :

- a. Pemenuhan harapan berupa kesesuaian antara harapan-harapan yang ingin dicapai dengan kenyataan yang diperoleh.
- b. Keterlibatan karyawan berupa pemberdayaan dan melibatkan diri karyawan dalam proses kerja sesuai kemampuan dan bidang pekerjaan.
- c. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, relasi, perusahaan, supervise promosi pengembangan karier dan keamanan kerja.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Terdapat dua hal pokok yang berperan dalam *Continuance Commitment*, yaitu Myers dan Allen (1991) dalam Robbins & Judge (2014):

1. *Personal sacrifice*, berupa pertimbangan untung rugi bila karyawan meninggalkan tempat kerja, karyawan akan kehilangan sumber-sumber berharga seperti waktu, usaha, energi dan kesempatan yang sudah diberikan. Pertimbangan ekonomis menjadi alasan utama karena karyawan merasa tetap membutuhkan dan terlibat dalam perusahaan.
2. Karyawan belum mempunyai alternatif pengganti pekerjaan dan organisasi lain yang lebih sesuai keinginan, sehingga tidak bermaksud untuk meninggalkan tempat kerja.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Komitmen normatif ini diperkirakan berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan-tekanan normatif untuk sesuatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal balik.

Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut *norm of reciprocity*. *Reward* secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja. Beberapa *reward* yang tersedia sesuai harapan karyawan agar dapat mempengaruhi pembentukan *Normative commitment*, yaitu:

1. *Social reward*, berupa dukungan rekan kerja dan supervisor serta suasana kondusif dalam hubungan internasional.
2. *Organizational reward*, berupa legitimasi jabatan, keamanan dan kenyamanan kerja, sistem gaji yang sesuai harapan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya maupun sebaliknya.

Istilah *job satisfaction* atau kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Mengenai batasan atau definisi dari kepuasan kerja belum memiliki

keseragaman, tetapi sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang prinsipil di dalamnya. Menurut Wexley dan Yulk dalam (Sopiah, 2013), yang disebut kepuasan kerja ialah "the way an employee feels about his or her job". Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai *positive emotional state*.

Robbins & Judge (2014) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

2.1.4.2 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan koesioner Minnesota. Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England pada tahun 1967. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist. Dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut *Minesota Satisfaction Questionnaire* adalah sebagai berikut Weiss, Dawis, England dan Lofquist dalam (As'ad, 2011):

1. Dimensi intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Indikator-indikator dimensi intrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Menjaga kesibukan
- b. Kesempatan mengerjakan pekerjaan

- c. Melakukan sesuatu yang berbeda
- d. Menjadi orang 'penting' (berpengaruh)
- e. Pimpinan menangani anak buah
- f. Atasan mengambil keputusan
- g. Hati nurani
- h. Kepastian kerja
- i. Melakukan sesuatu bagi orang lain
- j. Bercerita tentang pekerjaan pada orang lain
- k. Kemampuan

2. Dimensi ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk pengembangan, dan pengakuan. Indikator-indikator dimensi ekstrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Perbandingan Gaji
- c. Kesempatan untuk maju
- d. Pertimbangan individu
- e. Kebebasan menggunakan metode sendiri
- f. Pemberian Pujian
- g. Perasaan tentang prestasi.

3. Dimensi *general satisfaction*

General satisfaction didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

- a. Kondisi kerja
- b. Bekerja sama dengan rekan kerja.

Spector (1997) mengemukakan pengukuran kepuasan kerja menggunakan *Job Satisfaction Survey (JSS)*, yaitu:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang

bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan perusahaan dihargai dengan semestinya.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam suatu perusahaan, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Berikut ini beberapa definisi kinerja menurut pendapat para ahli sebagai berikut:

Robbins & Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut

menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi).

Pengertian lain dikemukakan Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang. Dari pemahaman/mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, (Bernadin & Russel, 2013) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Sementara menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-

informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell (2103) dan Gomes (2013) di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi. Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2.2.5.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan

Kriteria kinerja yang menurut Bernardin & Russel (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*timelinnnes*), yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectivennes*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.

- 6) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

Untuk menilai kinerja yang efektif, maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktifitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Koontz & Weihrich (2015) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

- a) Intelegensia. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental.
- b) Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya.
- c) Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berinteligensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri.
- d) Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil.
- e) Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin.

- f) Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut.
- g) Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- h) Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi.
- i) Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan.
- j) Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga.
- k) Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun.
- l) Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya.
- m) penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2013) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tolentino (2013) meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan bagian akademik dan administrasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinence, dan komitmen normatif sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinence, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Tolentino (2013) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian tidak

menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Tolentino (2013) adalah sama-sama menggunakan variabel dependen kinerja karyawan dan independen komitmen organisasi.

Memari, Mahdieh, & Marnani (2013) meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan Bank Meli di Iran. Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinence, dan komitmen normatif sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinence, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Memari, Mahdieh, & Marnani (2013) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Memari, Mahdieh, & Marnani (2013) adalah sama-sama menggunakan variabel dependen kinerja karyawan dan independen komitmen organisasi

Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan kinerja karyawan sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening

kepuasan kerja sedangkan penelitian tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014) adalah sama-sama menggunakan variabel independen komitmen organisasi.

Sawitri et al., (2016) meneliti mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, variabel intervening OCB, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dan komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja, OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Sawitri et al., (2016) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Sawitri et al., (2016) menggunakan variabel intervening OCB. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Sawitri et al., (2016) adalah sama-sama menggunakan variabel independen komitmen organisasi dan variabel dependen kinerja.

Shahamat & Iranzadeh (2013) meneliti mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada Bank Pemerintah di Provinsi Ardabil. Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan variabel dependen kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kepuasan kerja. Perbedaan

penelitian ini dengan penelitian Shahamat & Iranzadeh (2013) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Shahamat & Iranzadeh (2013) adalah sama-sama menggunakan variabel independen komitmen organisasi.

Fu & Deshpande (2014) meneliti mengenai pengaruh iklim kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Asuransi di China. Variabel independen dalam penelitian ini adalah iklim kerja, variabel intervening adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Fu & Deshpande (2014) adalah penelitian ini menggunakan variabel independen iklim kerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel independen disiplin kerja dan komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Fu & Deshpande (2014) adalah sama-sama menggunakan variabel dependen kinerja dan intervening kepuasan kerja

Yeh & Hong (2012) meneliti mengenai efek mediasi komitmen organisais terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan, variabel mediasi komitmen organisais dan variabel dependen kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Yeh & Hong (2012) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Yeh & Hong (2012) menggunakan variabel intervening komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Yeh & Hong (2012) adalah sama-sama menggunakan variabel kinerja perusahaan.

Penelitian Hao, Hao, & Wang (2016) bertujuan untuk menguji efek keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan penuh waktu dan paruh waktu di perusahaan milik negara (BUMN) dan perusahaan Cina. Penelitian ini mengadopsi kuesioner untuk menyelidiki lebih dari 300 karyawan, dan data empiris dari makalah ini didasarkan pada analisis statistik, seperti analisis faktor konfirmatori, analisis korelasi dan regresi. Hasil penelitian ini membuktikan di BUMN, persepsi karyawan tentang keadilan prosedural lebih tinggi daripada keadilan distributif. Sementara di perusahaan swasta, keadilan prosedural dan keadilan interaktif diuji untuk memiliki koefisien yang sama. Hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja berbeda antara karyawan penuh waktu dan karyawan paruh waktu. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Hao, Hao, & Wang (2016) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Hao, Hao, & Wang (2016) menggunakan variabel intervening komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Hao, Hao, & Wang (2016) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi.

Penelitian Al Rawashdeh (2013) meneliti mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan di Departemen Kepabeanan Yordania (JCD). Sampel acak yang terdiri dari (536) karyawan dipilih untuk mencapai tujuan penelitian ini. Analisis Data menggunakan analisis SPSS. Studi ini mengungkapkan bahwa ada dampak dalam keadilan organisasi pada kinerja pekerjaan di JCD dan ketersediaan dimensi keadilan organisasi mengarah pada kinerja pekerjaan yang tinggi. Juga, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi kinerja pekerjaan. Studi ini merekomendasikan dorongan karyawan di JCD dengan memberikan dukungan keuangan dan inkorporeal, membangun iklim organisasi, yang akan mendukung kinerja karyawan di JCD. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Al Rawashdeh (2013) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Al Rawashdeh (2013) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Al Rawashdeh (2013) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi dan variabel dependen kinerja.

Penelitian Nasurdin & Lay Khuan (2011) meneliti dengan bertujuan untuk menguji hubungan antara keadilan organisasi (keadilan distributif dan keadilan prosedural) dan kinerja pekerjaan (kinerja tugas dan kinerja kontekstual). Peran moderasi usia dalam hubungan yang disebutkan di atas juga diselidiki. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri dari sampel 136 karyawan kontak pelanggan dalam industri telekomunikasi Malaysia. Temuan - Hasil menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja tugas, keadilan prosedural ditemukan secara signifikan

dan positif terkait dengan kinerja kontekstual. Namun, usia tidak memoderasi hubungan keadilan-kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Nasurdin & Lay Khuan (2011) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Nasurdin & Lay Khuan (2011) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Nasurdin & Lay Khuan (2011) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi dan variabel dependen kinerja.

Penelitian Kalay (2016) menganalisis dampak dari tiga aspek keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional, pada kinerja tugas karyawan dalam konteks Turki. Penelitian ini dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan dari 942 guru yang bekerja di sekolah umum di tiga kota metropolitan Turki. Hipotesis diuji dengan menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil (PLS-SEM). Temuan penelitian menunjukkan bahwa di antara tiga aspek keadilan organisasi, keadilan distributif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja tugas. Namun, ditentukan bahwa dua aspek lainnya, keadilan prosedural dan keadilan interaksional, tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja tugas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kalay (2016) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Kalay (2016) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Kalay (2016) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi dan variabel dependen kinerja.

Penelitian Al-Zu'bi (2010) menguji hubungan antara keadilan organisasional yang dicakup oleh tiga komponen: (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) dan kepuasan kerja, dan persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja. Studi ini menyelidiki hubungan langkah-langkah keadilan di lingkungan Yordania. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner di antara 229 karyawan dari jumlah Perusahaan Listrik Industri yang dipilih melalui sampling acak bertingkat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu hubungan yang signifikan antara usia responden dan persepsi mereka tentang keadilan organisasional. Temuan juga menunjukkan bahwa ini adalah asosiasi keadilan organisasi yang positif dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasional manajer. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Al-Zu'bi (2010) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Al-Zu'bi (2010) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Al-Zu'bi (2010) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi.

Penelitian Bakhshi et al. (2009) mengeksplorasi hubungan antara persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menggunakan sampel lapangan. Sampel untuk penelitian ini terdiri dari 128 karyawan yang bekerja di fakultas kedokteran. Analisis regresi dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja sedangkan keadilan prosedural tidak ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Juga keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi. Perbedaan penelitian ini

dengan penelitian Bakhshi et al. (2009) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Bakhshi et al. (2009) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Bakhshi et al. (2009) adalah sama-sama menggunakan variabel independen keadilan organisasi.

Penelitian Gu & Chi Sen Siu (2009) meneliti hubungan antara kinerja kerja dan kepuasan kerja di hotel kasino Macao dan untuk mencoba menentukan bagaimana kepuasan kerja dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja kerja. Desain / metodologi / pendekatan: Sebuah survei dilakukan di antara para karyawan hotel kasino Macao untuk mengumpulkan data tentang kinerja kerja dan kepuasan kerja. Koefisien korelasi dihitung untuk menentukan hubungan antara keduanya. Analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian membuktikan Keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan. Peluang pelatihan, gaji dan tunjangan, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Gu & Chi Sen Siu (2009) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Gu & Chi Sen Siu (2009) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Gu & Chi Sen Siu (2009) adalah sama-sama menggunakan dependen kinerja perusahaan.

Penelitian Onyebu & Otomayi (2017) meneliti mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik desain penelitian survei digunakan.

Metode convenience sampling digunakan untuk memilih 150 peserta, dari mana 108 salinan dikembalikan melalui media yang sama. Namun, hanya sembilan puluh dua (92) salinan yang ditemukan valid untuk analisis. Instrumen penelitian adalah 31-item yang divalidasi, kuesioner terstruktur dan 21-item divalidasi, panduan pertanyaan wawancara terstruktur. Alat analisis yang digunakan adalah persentase sederhana, jumlah frekuensi dan analisis regresi melalui Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS). Temuan mengungkapkan bahwa ada faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di industri hotel. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi di industri hotel. Temuan mengungkapkan bahwa karyawan memperoleh kepuasan kerja dari administrasi gaji di industri hotel. Selain itu, hasil yang diperoleh menemukan bahwa faktor psikologis (yaitu kepuasan kerja, dukungan sosial dan kecerdasan emosional) memiliki pengaruh terhadap turnover intention antara karyawan dalam industri hotel. Karena itu, disimpulkan bahwa peningkatan kinerja dapat, tentu saja, meningkatkan kualitas dan efisiensi pelanggan hotel di Nigeria. Hubungan antara beberapa dimensi kepuasan kerja karyawan mengungkapkan bahwa kinerja organisasi tergantung pada perilaku dan sikap terhadap karyawan hotel di Nigeria. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Onyebu & Otomayi (2017) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Onyebu & Otomayi (2017) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Onyebu & Otomayi (2017) adalah sama-sama menggunakan dependen kinerja perusahaan.

Penelitian Praditya & Putra (2016) meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan di Wina Holiday Villa, Kuta- Bali. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Wina Holiday Villa, Kuta- Bali. Sampel yang diambil sebanyak 99 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 28 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di Wina Holiday Villa, Kuta-Bali. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Praditya & Putra (2016) adalah penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja sedangkan penelitian Praditya & Putra (2016) menggunakan dependen komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Praditya & Putra (2016) adalah sama-sama menggunakan intervening kepuasan kerja.

Penelitian Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011) bertujuan untuk mengeksplorasi aspek penilaian kinerja (PA) yang terkait dengan keadilan organisasi, dan lebih khusus lagi tiga jenis keadilan, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Penelitian ini didasarkan pada sampel dari 170 responden yang menjawab kuesioner memberikan persepsi mereka tentang tujuan

dan kriteria PA, kepuasan mereka dari PA dan keadilan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural, distributif dan interaksional terkait dengan berbagai elemen penilaian kinerja. Unsur kepuasan sangat terkait dengan semua aspek keadilan organisasi. Kriteria PA terkait dengan keadilan prosedural. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011) adalah sama-sama menggunakan dependen kinerja karyawan.

Penelitian Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) meneliti mengenai analisis korelasi antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Studi ini juga menganalisis dampak komponen keadilan organisasi yang dicakup oleh tiga bentuk persepsi keadilan khusus; keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada kepuasan kerja, yang mencakup lima dimensi: pengawasan, rekan kerja, pembayaran, promosi dan sifat pekerjaan. Dalam metode survei yang digunakan untuk mempelajari hubungan antara dua konstruk, kuesioner digunakan untuk pengumpulan data dan 120 guru yang berpartisipasi dalam penelitian ini. koefisien korelasi dan analisis regresi digunakan untuk mengukur hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Temuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Analisis korelasi untuk ketiga komponen keadilan organisasi menunjukkan bahwa dua dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan distributif dan interaksional memiliki hubungan

positif dengan empat dimensi kepuasan kerja yaitu pengawasan, rekan kerja, upah dan promosi dan mereka tidak memiliki korelasi dengan alam. pekerjaan sebagai dimensi kepuasan kerja. Keadilan prosedural menunjukkan korelasi yang signifikan untuk semua dimensi kepuasan kerja. Regresi berganda menunjukkan dampak signifikan keadilan distributif dan keadilan interaksional dengan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) adalah penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) tidak menggunakan variabel intervening. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) adalah sama-sama menggunakan independen keadilan organisasi.

Penelitian Ikey, Dadie, & Nugraheni (2016) menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Madubaru Bantul Yogyakarta. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Madubaru berjumlah 77 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data menggunakan uji asumsi klasik, path analysis, serta koefisien determinasi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah moderat. Berdasarkan hasil analisis linier berganda dan uji Sobel menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepemimpinan, pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi dan kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja PT Madubaru Bantul Yogyakarta dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja sebesar 32,0%, sedangkan sisanya 68,0% dipengaruhi oleh variabel lain di mana penelitian tidak diteliti. pelajaran ini. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Madubaru Bantul Yogyakarta dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja sebesar 47,7%, sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi oleh variabel lain di mana penelitian tidak diteliti. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ikey, Dadie, & Nugraheni (2016) adalah obyek penelitian. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Ikey, Dadie, & Nugraheni (2016) adalah sama-sama menggunakan independen komitmen organisasi.

Penelitian Pratama & Dihan (2017) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening secara parsial dan simultan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening secara langsung dan tidak langsung. Penelitian ini dilakukan terhadap 150 responden karyawan PT. Arief Nirwana Utama. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik dan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah (1) ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan disiplin kerja. (3) ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. (4) ada pengaruh signifikan komitmen

organisasi terhadap kinerja. (5) ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja disiplin kerja karyawan. (6) pengaruh signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. (6) pengaruh signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. (7) pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. (8) ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan. (9) ada pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja disiplin kerja melalui kepuasan karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Pratama & Dihan (2017) adalah obyek penelitian. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Pratama & Dihan (2017) adalah sama-sama menggunakan independen komitmen organisasi

Penelitian Yuleova, Nelmidia, & Antoni (2013) mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel variabel intervening. Penelitian ini menggunakan data primer yang diambil langsung menggunakan kuisisioner dari 118 orang pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan Model Structural Equations Modeling (SEM), dimana hasil pengujian data dengan regresi linear berganda melalui program Amos 16, menemukan terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan komitmen organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan positif komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Sementara untuk pengaruh tidak langsung, penelitian ini juga dapat membuktikan terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen

organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Yuleova, Nelmida, & Antoni (2013) adalah obyek penelitian. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Yuleova, Nelmida, & Antoni (2013) adalah sama-sama menggunakan independen komitmen organisasi

Tabel 2.1

Review Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Sampel	Alat Analisis	Hasil
1	Tolentino (2013)	Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel	Independen : Komitmen Organisasi Dependen : Kinerja	karyawan bagian akademik dan administrasi	Regresi	Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan
2	Memari, Mahdieh, & Marnani (2013)	The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"	Independen : Komitmen Organisasi Dependen : Kinerja	Karyawan bank Meli	Regresi	komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan
3	Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014)	Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction	Independen : Komitmen Organisasi Dependen : Kepuasan kerja	Karyawan bank	Analisis Regresi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

4	Sawitri et al., (2016)	The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance	Independen : Komitmen Organisasi, kepuasan kerja, OCB Dependen : Kinerja	Karyawan PLN	Analisis Regresi	kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dan komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja, OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Shahamat & Iranzadeh (2013)	Surveying the relationship of organizational commitment components among managers and employees job satisfaction in Governmental Banks of Ardabil province	Independen : Komitmen Organisasi, Dependen : Kepuasan kerja	Karyawan Bank	Analisis Regresi	komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuen, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kepuasan kerja
6	Fu & Deshpande (2014)	The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company	Independen : Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dependen : Kinerja	Karyawan Asuransi	Analisis Regresi	kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

7	Yeh & Hong (2012)	The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance	Independen : Komitmen organisasi Dependen : Kepemimpinan dan Kinerja	Karyawan	Analisis Regresi	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Hao, Hao, & Wang (2016)	The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja	Karyawan BUMN di China	Analisis Regresi	keadilan prosedural dan keadilan interaktif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
9	Al Rawashdeh (2013)	Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department.	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kinerja	Karyawan Departemen Kepabeanian Yordania (JCD)	Analisis Regresi	keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
10	Nasurdin & Lay Khuan (2011)	Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kinerja	Karyawan Kontrak di Malaysia	Analisis Regresi	keadilan organisasi distributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja
11	Kalay (2016)	The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kinerja	Guru di Turki	Analisis SEM-PLS	keadilan organisasi distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
12	Al-Zu'bi (2010)	A Study of Relationship between Organizational	Independen : Keadilan Organisasi	Karyawan Perusahaan listrik	Analisis Regresi	keadilan organisasi berpengaruh signifikan

		Justice and Job Satisfaction	Dependen : Kepuasan Kerja			terhadap kepuasan kerja
13	Bakhshi et al. (2009)	Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi	Karyawan Fakultas Kedokteran	Analisis Regresi	keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja sedangkan keadilan prosedural tidak ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Juga keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi
14	Gu & Chi Sen Siu (2009)	Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels	Independen : Kepuasan kerja Dependen : Kinerja	Karyawan Macao Casino Hotel	Analisis Regresi	Hasil penelitian membuktikan Keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan. Peluang pelatihan, gaji dan tunjangan, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan merupakan pendorong utama kepuasan kerja
15	Onyebu & Otomayi (2017)	Employee Job Satisfaction and Organizational Performance An Insight From Selected Hotels in Lagos Nigeria	Independen : Kepuasan kerja Dependen : Kinerja	Karyawan Hotel Lagos	Analisis Regresi	kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi di industri hotel

16	Praditya & Putra (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Komitmen Organisasi Intervening : Kepuasan Kerja	Karyawan Wina Holliday Villa	Analisis Jalur	keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional
17	Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011)	Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja	Karyawan	Analisis regresi	keadilan prosedural, distributif dan interaksional terkait dengan berbagai elemen penilaian kinerja
18	Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010)	A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja	Guru SMP Bandar Abbas	Analisis regresi	Hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja
19	Ikey, Dadie, & Nugraheni (2016)	Analisis Pengaruh komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja	Independen : Komitmen organisasi Kepemimpinan Dependen : Kinerja	Karyawan PT Madu Baru	Analisis jalur	komitmen organisasi, kepemimpinan, pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi dan

		Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta)	Intervening : Kepuasan Kerja			kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
20	Pratama & Dihan (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Independen : Komitmen organisasi Disiplin Kerja Dependen : Kinerja Intervening : Kepuasan Kerja	Karyawan PT Arief Nirwana Putra	Analisis jalur	ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan disiplin kerja, ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja disiplin kerja karyawan, pengaruh signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan,

						<p>pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja disiplin kerja melalui kepuasan karyawan</p>
21	Yuleova, Nelmidia, & Antoni (2013)	<p>Pengaruh Komitmen organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat</p>	<p>Independen : Komitmen organisasi komunikasi</p> <p>Dependen : Kinerja</p> <p>Intervening : Kepuasan Kerja</p>	<p>Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat</p>	<p>Analisis SEM</p>	<p>terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan komitmen organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan positif komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Sementara untuk pengaruh tidak langsung, penelitian ini juga dapat membuktikan terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perlakuan adil merupakan hal yang para pegawai harapkan setelah mereka menginvestasikan waktu dan energi mereka dalam organisasi. Eberlin & Tatum (2005) berpendapat bahwa organisasi yang gagal dalam memberikan perlakuan adil akan menerima reaksi yang negatif dari pekerja mereka. Persepsi atas keadilan memiliki pengaruh yang potensial terhadap attitude pekerja dalam organisasi (Hopkins & Weathington, 2006). Terdapat beberapa model konsep keadilan yang diteliti oleh Colquitt (2001). Pertama, model satu-faktor dimana keempat jenis dimensi dalam organizational justice (*distributive, procedural, interpersonal, dan informational justice*) dianggap sebagai satu faktor yang tidak dibedakan. Kedua, model dua-faktor dimana distributive justice dianggap sebagai satu faktor dan procedural justice sebagai Pengaruh Organizational. Faktor yang lain dengan menyertakan informational dan interpersonal justice kedalam procedural justice. Ketiga, model tiga-faktor dimana keadilan distributive, procedural, dan *interactional justice* (*informational dan interpersonal justice* termasuk dalam *interactional justice*) dianggap sebagai tiga faktor yang berbeda. Terakhir, model empat-faktor dimana distributive, procedural, interpersonal, dan informational justice dianggap sebagai empat faktor yang berbeda.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasi menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting

dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu. Li & Cropanzano (2009) menyebutkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik.

Hasil penelitian Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut

H1 : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkeutatan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi.

Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan yang signifikan antara komitmen dan kinerja, apabila komitmen organisasi baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: 1) karyawan; misalnya

terhadap perkembangan kinerja dan karier karyawan di organisasi; (2) Organisasi; pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dan sebagainya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.

Komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan-karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut. Komitmen kontinuitas menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuitas sejalan dengan pendapat yaitu bahwa komitmen kontinuitas adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuitas ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja pada pemimpinnya. Perasaan ini timbul karena telah mendapat keuntungan dari pemimpin, seperti pembayaran biaya kuliah atau pelatihan keterampilan khusus. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi dikarenakan mereka merasa

memang seharusnya karyawan untuk tetap berada di dalam suatu perusahaan (Akbar, Musadieg, & Mukzam, 2017).

Hasil penelitian Sawitri et al. (2016), Yeh & Hong (2012), Wang et al., (2010), Tolentino (2013) dan Fu & Deshpande (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut

H2 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Keadilan organisasi adalah penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya Cropanzano et al. (2007). Cropanzano et al. (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan organisasi. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada hanya terbatas dari keputusan seseorang, karena dengan adanya keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pemimpin tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dinilai

dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Pillai, Williams, & Tan (2001) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan oleh Rifai (2005) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Al-Zu'bi, (2010), Bakhshi et al. (2009) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut

H3 : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Komitmen organisasi mempunyai peran peting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Agar harapan kerja terpenuhi komitmen organisasi harus dapat diterapkan dengan baik yang nantinya akan menimbulkan kepuasan kerja dalam organisasi. Arifah & Romadhon (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi dapat tumbuh mana kala harapan kerja terpenuhi oleh organisasi dengan baik. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Hubungan dari kepuasan kerja dengan turnover intention dan komitmen organisasi lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai antecedent dari komitmen organisasi. Shahamat & Iranzadeh (2013), Amilin & Dewi (2008), Ahmad et al. (2014)

membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah sebagai berikut

H4 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi dan perasaan seseorang terhadap tempat ia bekerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2014). Kepuasan kerja merupakan respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan. Sedangkan As'ad (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang berupa hasil dari beberapa sikap khusus terhadap karakteristik individual, hubungan kelompok di luar pekerjaannya serta faktor-faktor pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-ngarm (2016), Gu & Chi Sen Siu (2009) dan Onyebu & Otomayi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.6 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para karyawannya dalam berbagai bidang. Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau instansi. Keseimbangan yang diciptakan berupa keadilan organisasi. *Equity theory* (teori keadilan) menjelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural menunjuk pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang mereka terima. Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan (Widiastuti & Aisyah, 2016).

Terpenuhinya keadilan yang diciptakan perusahaan ataupun instansi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan, tercermin pada sikap positif yang karyawan berikan terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan tanggung jawab secara baik (Widiastuti & Aisyah, 2016). Kepuasan dalam diri masing-masing karyawan dapat ditumbuhkan oleh perusahaan ataupun instansi dengan cara menerapkan keadilan organisasi sebaik mungkin.

Kepuasan karyawan terhadap perusahaan ataupun instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau

instansi tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan ataupun instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian (Widiastuti & Aisyah, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedur dan kinerja. Hasil yang lain seperti penelitian (Praditya & Putra, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedur dan komitmen organisasi dan hasil penelitian (Suharyoko, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Fu & Deshpande (2014) membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Asuransi di China. (Palaiologos et al., 2011) membuktikan keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan

2.3.7 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Komitmen organisasi membuat karyawan lebih berhati-hati dan/teliti dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaan mereka. Beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka akan semakin tinggi pula usaha karyawan untuk mengerjakan

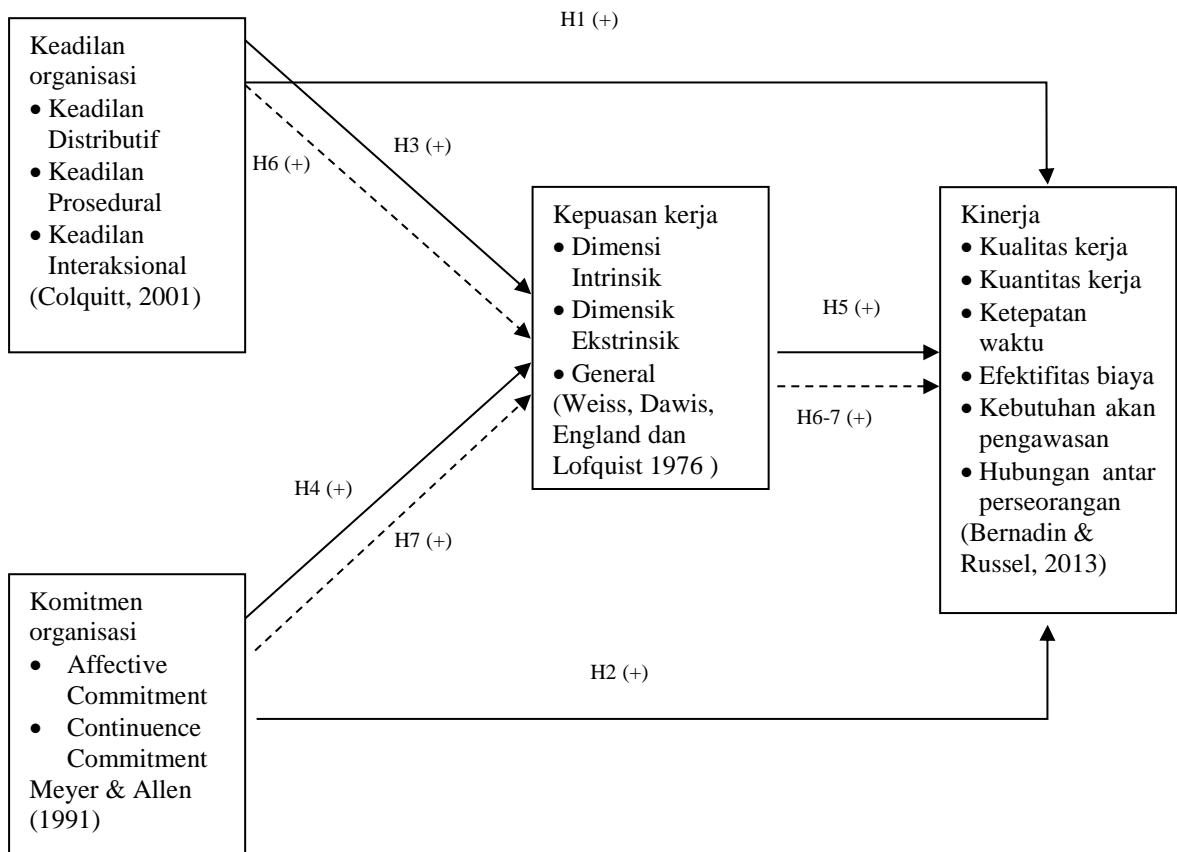
pekerjaannya. Kedua, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan semakin tinggi pula produktivitasnya. Ketiga, dengan adanya komitmen pengunduran diri karyawan akan berkurang, perusahaan jadi tidak perlu membuang waktu dan biaya yang tinggi untuk melakukan pergantian karyawan. Keempat, dengan adanya komitmen tidak diperlukan adanya pengawasan dan proses pemantauan yang kaku, menyita banyak waktu dan mahal (Adiftiya, 2014).

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008). Hasil penelitian (Ikey et al., 2016; Pratama & Dihan, 2017; Yuleova et al., 2013) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kinerja

H7 : kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Ket : -----> : Jalur Mediasi

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ilmiah mencoba mengutarakan jawaban sementara terhadap masalah yang kan diteliti. Hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H5 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan

H7 : kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2014) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil Perusahaan

Lokasi penelitian ini adalah DM Swalayan di Yogyakarta. DM Baru Group adalah perusahaan lokal di Bantul Yogyakarta yang bergerak di bidang retail. Saat ini ada DM Baru Group memiliki 6 cabang yang berada di ruas jalan utama di kota Bantul Yogyakarta. DM Baru Group sendiri didirikan oleh ibu Tutik Jauzan pada tahun 1997 . hingga saat ini DM Baru Group memiliki 6 cabang di Bantul dengan alamat sebagai berikut :

DM Baru 1 Jl. Raya Pleret Km.4, Pleret, Bantul

DM Baru 2 Jl. Wonosari Km. 10, Slampakan, Bantul

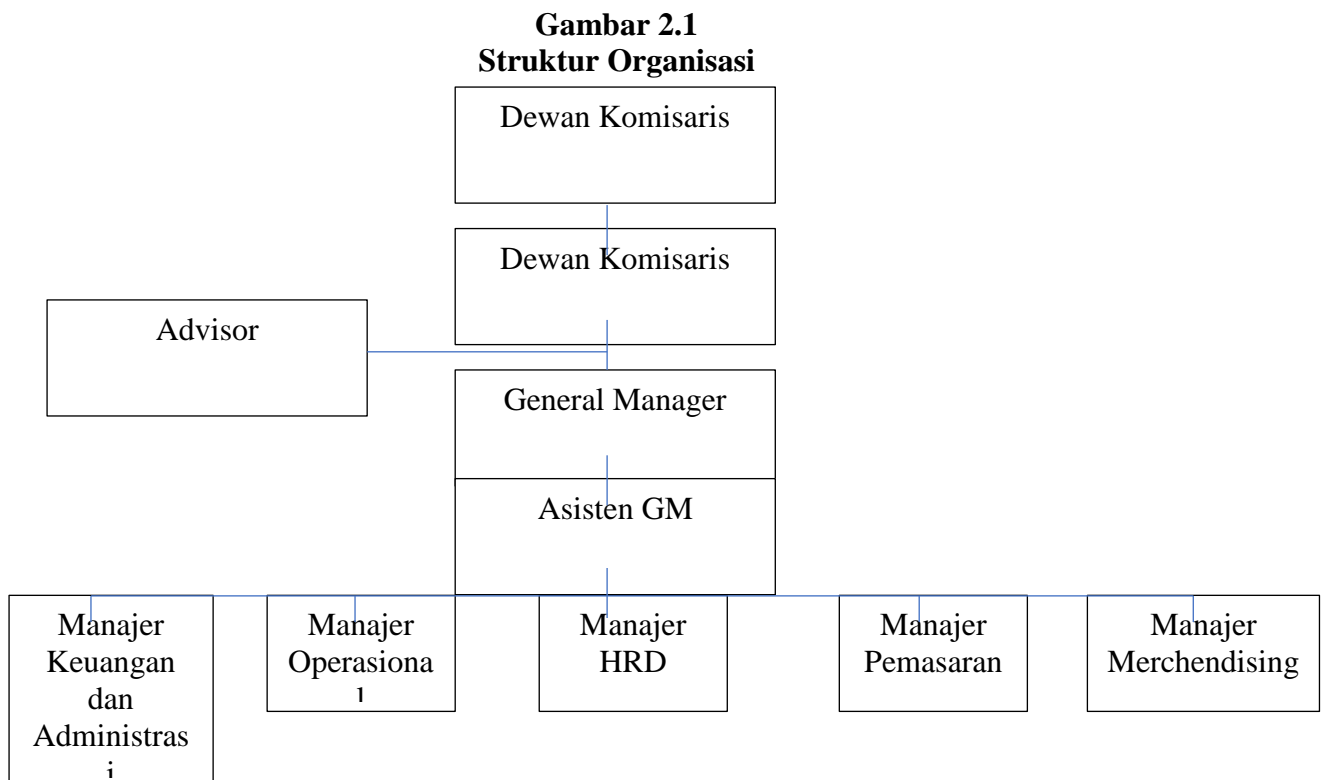
DM Baru 3 Jl. Imogiri timur Km. 5,5 Grojogan, Bantul

DM Baru 4 Jl. Imogiri Barat Km. 8, Sudimoro, Bantul

DM Baru 6 Jl. Parangtritis Km. 10, Gabusan, Bantul

DM Baru 7 Jl. Bantul Km. 6, Pendowoharjo, Bantul

3.2.2 Struktur Organisasi Perusahaan



3.2.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

- Menjadikan DM Baru sebagai perusahaan retail yang mampu memenuhi segala kebutuhan masyarakat, serta mampu bersaing secara global.

b. Misi

- Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan kualitas produk dan pelayanan yang baik.

- Memberikan banyak lapangan kerja untuk membantu pemerintah mengurangi pengangguran.

3.2.4 Logo DM Baru



3.3 Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2014) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sugiyono (2014) Variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).. Dalam penelitian ini variabel independen adalah keadilan organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2).
2. Menurut Sugiyono (2014) variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variabel yang muncul pada saat variabel bebas mulai berpengaruh pada terikat muncul pada saat situasi kondisi tertentu. Variabel muncul pada situasi/kondisi tertentu dan membantu/menerangkan secara konseptual

pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah kepuasan kerja (Z)

3. Menurut Sugiyono (2014) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja (Y)

3.3.1 Definisi Operasional, Parameter, dan Indikator Variabel

a. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi adalah penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya (Colquit, 2001). Dimensi-dimensi dari keadilan organisasi adalah sebagai berikut (Colquitt, 2001) :

1. Keadilan distributif

Menurut Colquitt (2001) Keadilan Distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Indikator Keadilan Distributif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Colquit, 2001):

- a. Imbalan yang diterima mencerminkan usaha yang diberikan dalam pekerjaan
- b. Imbalan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang lakukan
- c. Imbalan yang diterima mencerminkan kontribusi kepada perusahaan
- d. Imbalan yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan

2. Keadilan Prosedural

Keadilan Prosedural (Colquitt, 2001) yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Indikator Keadilan Prosedural adalah sebagai berikut Colquitt (2001):

- a. Prosedur pemberian imbalan melibatkan para karyawan dengan baik.
- b. Prosedur pemberian imbalan dijalankan secara konsisten.
- c. Prosedur pemberian imbalan berdasarkan informasi yang akurat.
- d. Prosedur pemberian imbalan berdasarkan etika dan normal.
- e. Prosedur pemberian imbalan tidak mengandung kepentingan pihak tertentu.
- f. Prosedur pemberian imbalan terbuka terhadap koreksi dan masukan.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan (Colquitt, 2001). Indikator Keadilan interaksional adalah sebagai berikut Colquitt (2001):

1. Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi dengan karyawan,
2. Pemimpin perusahaan menjelaskan prosedur perusahaan secara menyeluruh

3. Penjelasan pemimpin perusahaan terkait peraturan/prosedur masuk akal
4. Pemimpin perusahaan berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan
5. Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi secara individu dengan karyawan,

b. Komitmen organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dimensi-dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut Meyer & Allen (1991) :

a. *Affective Commitment*

Indikator-indikator untuk *affective commitment*, mengacu pada :

- a. Senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi.
- b. Masalah organisasi adalah masalah sendiri.
- c. Memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi.
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi.
- e. bagian dari keluarga organisasi.

b. *Continuance Commitment*

Indicator-indikator *Continuance Commitment* adalah sebagai berikut:

- a. Tetap tinggal dengan organisasi adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan.
- b. Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun sangat menginginkannya.
- c. Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi.
- d. Terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.
- e. Tidak ada keinginan untuk bekerja ditempat lain.
- f. Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain.

c. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist. Dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire* adalah sebagai berikut Weiss, Dawis, England dan Lofquist dalam (As'ad, 2011):

1) Dimensi intrinsik

Kepuasan intrinsik didapat saat seseorang dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Indikator-indikator dimensi intrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- b. Kepuasan dengan variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya..
- c. Kepuasan dengan peningkatan derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- d. Saya puas dengan pengembangan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya
- e. Kepuasan dengan rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Seperti pekerjaan memberikan ketetapan (keamanan) yang stabil.
- f. Kepuasan dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.
- g. Kepuasan dengan kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.
- h. Kepuasan dengan tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
- i. Kepuasan dengan kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang lain.
- j. Kepuasan dengan prestasi yang dicapai selama bekerja.
- k. Kepuasan dengan kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja).
- l. Kepuasan dengan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.

2) Dimensi ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari imbalan yang didapat oleh individu, imbalan tidak selalu dalam bentuk uang, namun bisa dalam bentuk

pengembangan, dan pengakuan. Indikator-indikator dimensi ekstrinsik adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan cara atasan menangani keluhan karyawan.
2. Kepuasan dengan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
3. Kepuasan dengan kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
4. Kepuasan dengan segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Seperti antara gaji yang diterima dan jumlah pekerjaan yang dilakukan.
5. Kepuasan dengan kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan ketrampilan kerja.
6. Kepuasan dengan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.

2) Dimensi *general satisfaction*

General satisfaction didapatkan ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja secara keseluruhan.

2. Kepuasan dengan kondisi kerja atau keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya
3. Kepuasan dengan hubungan dengan rekan kerja.

d. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kriteria kinerja yang menurut (Bernadin & Russel, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.

Indikator variabel kualitas kerja meliputi:

- a. Hasil kerja berupa pelayanan selalu memuaskan dan terjamin mutunya.
- b. Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu.
- c. Bekerja dengan mengedepankan kualitas kerja

2. Kuantitas kerja

Indikator variabel kuantitas kerja meliputi :

- a. Bekerja sesuai dengan prosedur
- b. Bekerja sesuai target
- c. Bekerja dengan efektif

3. Ketepatan waktu

Indikator ketepatan waktu meliputi :

- a. Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan
- b. Ritme kerja dalam mengerjakan tugas rutin
- c. Ritme kerja dalam mengerjakan tugas mendadak
- d. Ketepatan waktu menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja
- e. Mampu bekerja lembur

4. Efektifitas biaya

Indikator efektifitas biaya meliputi:

- a. Bekerja mengedepankan efisiensi biaya
- b. Bekerja sesuai dengan biaya yang ditetapkan perusahaan

5. Kebutuhan akan pengawasan

Indikator kebutuhan akan pengawasan meliputi:

- a. Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan

- b. Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan
 - c. Bekerja penuh tanggung jawab
 - d. Bersedia dikritik dan mampu memperbaiki setiap kesalahan
6. Hubungan antar perseorangan

Indikator hubungan antar perseorangan meliputi:

- a. Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Tercipta sinergi antar karyawan dalam segala bidang
- c. Tercipta sinergi antar bagian dalam segala bidang
- d. Bersedia ditempatkan dibagian manapun

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta yang berjumlah 322 karyawan

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling*. Convenience sampling adalah sebagai

kumpulan informasi dari anggota-anggota populasi yang mudah diperoleh dan mampu menyediakan informasi tersebut. Dengan demikian siapa saja yang dapat memberikan informasi baik secara tidak sengaja atau kebetulan bertemu dengan peneliti, dapat digunakan sebagai sampel, bila dilihat orang yang memberikan informasi-informasi tersebut cocok sebagai sumber data (Sekaran & Bougie, 2013). Pemilihan metode *convenience random sampling* dikarenakan metode ini cocok untuk menguji atau mencari ide-ide baru yang bersifat eksploratif. Untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan, jika ukuran populasi diketahui, maka dapat digunakan rumus slovin , yaitu (Umar, 2013) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Kelonggaran Ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (10%)

jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{322}{1 + (322)(10\%)^2} = 76,32$$

Berdasarkan uraian diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 76,32 atau 76 orang.

Pembagian sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Cabang	Jumlah Karyawan	%	Sampel
DM Baru 1	57	17,70%	13
DM Baru 2	54	16,77%	13
DM Baru 3	49	15,22%	12
DM Baru 4	65	20,19%	15
DM Baru 6	45	13,98%	11
DM Baru 7	52	16,15%	12
Total	322	100%	76

3.5 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Data penelitian ini terdiri dari :

1. Data primer

Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket tersebut peneliti juga mengadakan wawancara langsung kepada responden.

2. Data sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh seorang peneliti secara tidak langsung dari objeknya, tetapi melalui sumber lain, baik lisan maupun

tulis. Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung; misalnya melalui buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip; baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya. Data sekunder merupakan data intern yang diperoleh dari organisasi berupa profil, sejarah dan tujuan organisasi didirikan.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 4 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 4 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 4 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3

4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

3.6 Rancangan Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.6.2 Analisis Persamaan Struktural Partial Least Square

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah: Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Selanjutnya Abdillah & Jogiyanto (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Model analisis jalur dalam penelitian ini adalah menggunakan persamaan struktural sebagai berikut (Widarjono, 2010):

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + E_1$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + Z + E_1$$

Dimana :

b = koefisien regresi dari variabel X, Y, dan Z

X = keadilan organisasi dan komitmen organisasi

Z = komitmen organisasi

Y = Kinerja

E = error

3.7.3 Outer Model

Outer model sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika

memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali & Latan, 2012). Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus >0,6 dan nilai *composite reliability* harus >0,7 (Ghozali & Latan, 2012).

3.7.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai *R2* untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Ghozali & Latan, 2012)

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka

model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Ghozali & Latan, 2012).

3.8 Uji Hipotesis

Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan nilai *T-table* atau nilai *pvalue* < 0,05, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Dalam penelitian ini untuk tingkat keyakinan 95 persen (*alpha 95 persen*) maka nilai *T-table* untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) adalah >1,96. Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS versi 2.0.m3* yang dijalankan dengan media komputer.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil menyebarkan kuesioner kepada 76 karyawan Swalayan DM. Dari keseluruhan yang tersebar 76 kuesioner yang kembali dan dapat diolah, yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	76	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	76	100%

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel atas menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 76 buah, sedangkan kuesioner yang kembali berjumlah 76 buah atau 100% tingkat pengembalian dari kuesioner.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Responden

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil dari penelitian.

Tabel 4.2.

Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	29	38.1%
Perempuan	47	61.8%
Usia		
<20 tahun	15	19.7%
20-30 Tahun	51	67.1%
31-40 Tahun	10	13.2%
Lebih dari 40 Tahun	0	0%
Masa Kerja		
< 5 tahun	39	51.3%
5-10 tahun	27	35.5%
Lebih dari 10 tahun	10	13.2%
Total		100%

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa responden perempuan lebih banyak dari pada responden laki-laki. Responden laki-laki sebanyak 29 orang atau (38.1%), sedangkan responden perempuan 47 orang (61.8%). Sedangkan berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 51 orang (67.1%), berusia < 20 tahun sebanyak 15 orang (19.7%), dan terakhir yang berusia 31-40 tahun hanya 10 orang responden (13.2%). Sementara berdasarkan masa kerja yaitu responden lebih didominasi masa kerja < 5 tahun yaitu sebanyak 39 orang (51.3%), masa kerja 5-10 tahun sebanyak 27 orang (35.5%), dan terakhir yaitu masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 10 orang (13.2%).

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelatihan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y). Pengukuran pada variabel di atas menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendaatan adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah : 1.00 – 1.79

Rendah : 1.80 – 2.59

Cukup : 2.60 – 3.39

Tinggi : 3.40 – 4.19

Sangat Tinggi : 4.20 – 5.00

4.2.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu keadilan organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2). Hasil analisis terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Variabel Eksogen Keadilan Organisasi (X1)

Kode	Item	Mean	kriteria
Kd1	Penilaian kinerja terhadap diri saya telah menggambarkan usaha yang telah saya lakukan di tempat kerja	4,43	Sangat Setuju

Kd2	Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan yang telah saya lakukan di tempat kerja	4,50	Sangat Setuju
Kd3	Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan sikap saya bekerja di tempat kerja	4,38	Sangat Setuju
Kd4	Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan prestasi kerja saya di tempat kerja	4,22	Sangat Setuju
Kd5	Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan cara bekerja dan berperilaku saya di tempat kerja	4,07	Setuju
Kp1	Prosedur penilaian di tempat kerja saya telah melibatkan para pegawai dengan baik	4,45	Sangat Setuju
Kp2	Prosedur penilaian kinerja saya ditempat kerja saya telah dijalankan secara konsisten	4,37	Sangat Setuju
Kp3	Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya didasarkan informasi yang akurat	4,17	
Kp4	Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya sesuai etika dan standar moral	4,22	Sangat Setuju
Kp5	Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya tidak mengandung kepentingan pihak tertentu	4,25	Sangat Setuju
Kp6	Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan	4,09	Setuju
Ki1	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi dengan karyawan,	4,34	Sangat Setuju
Ki2	Pemimpin perusahaan menjelaskan prosedur perusahaan secara menyeluruh	4,33	Sangat Setuju
Ki3	Penjelasan pemimpin perusahaan terkait peraturan/prosedur masuk akal	4,17	Setuju
Ki4	Pemimpin perusahaan berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan	4,22	Sangat Setuju
Ki5	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi secara individu dengan karyawan	4,25	Sangat Setuju
Rata-rata total		4,29	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4., dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen keadilan organisasi termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item Kd2 yaitu “Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan yang telah saya

lakukan di tempat kerja” dengan rata-rata sebesar 4,50. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan Kp6 “Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan” dengan rata-rata sebesar 4,09. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan organisasi cukup mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan lebih puas dalam menyikapi pekerjaan dan lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja

Tabel 4.4

Variabel Eksogen Komitmen Organisasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
ka1	Saya senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi.	4,36	Sangat Setuju
ka2	Bagi saya Masalah organisasi adalah masalah sendiri.	4,16	Setuju
ka3	Saya memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi.	4,38	Sangat Setuju
ka4	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi.	4,29	Sangat Setuju
ka5	Saya adalah bagian dari keluarga organisasi	4,42	Sangat Setuju
Kk1	Tetap tinggal dengan organisasi adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan.	4,22	Sangat Setuju
Kk2	Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun sangat menginginkannya.	4,37	Sangat Setuju
Kk3	Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi.	4,14	Setuju
Kk4	Terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.	4,41	Sangat Setuju
Kk5	Tidak ada keinginan untuk bekerja ditempat lain.	4,30	Sangat Setuju
Kk6	Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain	4,47	Sangat Setuju
Rata-rata total		4,32	Sangat Setuju

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen komitmen organisasi termasuk dalam kategori sangat setuju (4,32). penilaian tertinggi terjadi pada item kk6 yaitu “Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain” dengan rata-rata sebesar 4,47. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan kk3 “Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi” dengan rata-rata

sebesar 4,14. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi yang sangat tinggi yang mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan kinerja.

4.2.2.2 Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja (Z). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
Di1	Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.	4,53	Sangat Setuju
Di2	Saya puas dengan variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya..	4,14	Setuju
Di3	Saya puas dengan peningkatan derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.	4,33	Sangat Setuju
Di4	Saya puas dengan pengembangan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya	4,09	Setuju
Di5	Saya puas dengan rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Seperti pekerjaan memberikan ketetapan (keamanan) yang stabil.	4,28	Sangat Setuju
Di6	Saya puas dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.	4,08	Setuju
Di7	Saya puas dengan kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.	4,53	Sangat Setuju
Di8	Saya puas dengan tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.	4,14	Setuju
Di9	Saya puas dengan kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang lain.	4,33	Sangat Setuju
Di10	Saya puas dengan prestasi yang dicapai selama bekerja.	4,09	Sangat Setuju

Di11	Saya puas dengan kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja).	4,27	Sangat Setuju
Di12	Saya puas dengan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.	4,05	Setuju
De1	Saya puas dengan cara atasan menangani keluhan karyawan.	4,53	Sangat Setuju
De2	Saya puas dengan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.	4,14	Setuju
De3	Saya puas dengan kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.	4,33	Sangat Setuju
De4	Saya puas dengan segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Seperti antara gaji yang diterima dan jumlah pekerjaan yang dilakukan.	4,09	Setuju
De5	Saya puas dengan kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan ketrampilan kerja.	4,29	Sangat Setuju
De6	Saya puas dengan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.	4,07	Setuju
Gs1	Saya puas dengan kondisi kerja atau keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya	3,97	Setuju
Gs2	Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja	3,80	Setuju
Rata-rata Total		4,21	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori sangat setuju (4,21). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja” dengan rata-rata sebesar 4,53. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan GS2 “Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja” dengan rata-rata sebesar 3,90. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi dan memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

4.2.2.3 Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Variabel Endogen Kinerja Karyawan

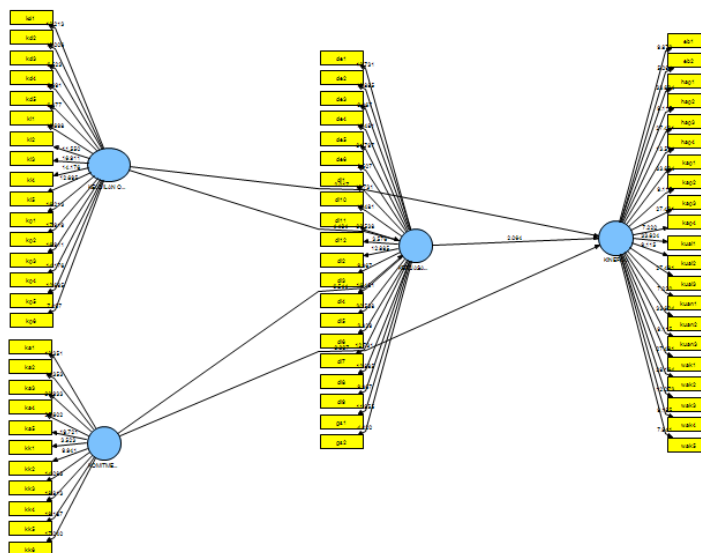
Kode	Item	Mean	Kriteria
Kual1	Hasil kerja berupa pelayanan selalu memuaskan dan terjamin mutunya.	4,47	Sangat Setuju
kual2	Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu.	4,51	Sangat Setuju
Kual3	Bekerja dengan mengedepankan kualitas kerja	4,26	Sangat Setuju
Kuan1	Bekerja sesuai dengan prosedur	4,25	Sangat Setuju
Kuan2	Bekerja sesuai target	4,47	Sangat Setuju
Kuan3	Bekerja dengan efektif	4,51	Sangat Setuju
Wak1	Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan	4,26	Sangat Setuju
Wak2	Ritme kerja dalam mengerjakan tugas rutin	4,21	Sangat Setuju
Wak3	Ritme kerja dalam mengerjakan tugas mendadak	4,22	Sangat Setuju
Wak4	Ketepatan waktu menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja	4,00	Setuju
Wak5	Mampu bekerja lembur	4,04	Setuju
Eb1	Bekerja mengedepankan efisiensi biaya.	3,83	Setuju
Eb2	Bekerja sesuai dengan biaya yang ditetapkan perusahaan	3,95	Setuju
Kap1	Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan	4,47	Sangat Setuju
Kap2	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan	4,51	Sangat Setuju
Kap3	Bekerja penuh tanggung jawab	4,26	Sangat Setuju
Kap4	Bersedia dikritik dan mampu memperbaiki setiap kesalahan	4,25	Sangat Setuju
Hap1	Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan	4,47	Sangat Setuju
Hap2	Tercipta sinergi antar karyawan dalam segala bidang	4,51	Sangat Setuju
Hap3	Tercipta sinergi antar bagian dalam segala bidang	4,26	Sangat Setuju
Hap4	Bersedia ditempatkan dibagian manapun	4,25	Sangat Setuju
Rata-rata total		4,29	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat setuju (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item yaitu “Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu, Bekerja dengan efektif, Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 4,51. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan eb1 “Bekerja mengedepankan efisiensi biaya” dengan rata-rata sebesar 3,83. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan, komitmen, dan kepuasan kerja cukup mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3 Analisis PLS

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gamabar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

4.3.1.1 Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.4 , sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel manifest yang nilainya < 0.4 harus di *drop* dari model.

Tabel 4.7
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Keadilan Organisasi

INDIKATOR	Loading Factor
kd1	0,848
kd2	0,825
kd3	0,738
kd4	0,787
kd5	0,687
ki1	0,865
ki2	0,837
ki3	0,877
ki4	0,870
ki5	0,875
kp1	0,861
kp2	0,878
kp3	0,877
kp4	0,870
kp5	0,875
kp6	0,725

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.4 , maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.8
Nilai loading factor konstruk eksogen Komitmen Organisasi

INDIKATOR	Loading Factor
ka1	0,834
ka2	0,866
ka3	0,874
ka4	0,891
ka5	0,899
kk1	0,654
kk2	0,834
kk3	0,855
kk4	0,870
kk5	0,875
kk6	0,895

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.4, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.9
Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

INDIKATOR	Loading Factor
de1	0,860
de2	0,817
de3	0,831
de4	0,844
de5	0,913
de6	0,620
di1	0,860
di10	0,844
di11	0,903
di12	0,619
di2	0,817
di3	0,831
di4	0,844
di5	0,903
di6	0,618
di7	0,860
di8	0,817
di9	0,831

gs1	0,725
gs2	0,605

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.4, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.10
Nilai loading factor variabel mediasi Kinerja Karyawan

INDIKATOR	Loading Factor
eb1	0,705
eb2	0,718
hap1	0,935
hap2	0,855
hap3	0,930
hap4	0,866
kap1	0,935
kap2	0,855
kap3	0,930
kap4	0,751
kual1	0,935
kual2	0,855
kual3	0,930
kuan1	0,751
kuan2	0,935
kuan3	0,855
wak1	0,930
wak2	0,915
wak3	0,850
wak4	0,722
wak5	0,793

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.4, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.11
Rangkuman Nilai Loading Factor

	KEADILAN ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA
kd1	0,848			
kd2	0,825			
kd3	0,738			
kd4	0,787			
kd5	0,687			
ki1	0,865			
ki2	0,837			
ki3	0,877			
ki4	0,870			
ki5	0,875			
kp1	0,861			
kp2	0,878			
kp3	0,877			
kp4	0,870			
kp5	0,875			
kp6	0,725			
ka1		0,834		
ka2		0,866		
ka3		0,874		
ka4		0,891		
ka5		0,899		
kk1		0,654		
kk2		0,834		
kk3		0,855		
kk4		0,870		
kk5		0,875		
kk6		0,895		
de1			0,860	
de2			0,817	
de3			0,831	
de4			0,844	
de5			0,913	
de6			0,620	
di1			0,860	
di10			0,844	

di11			0,903	
di12			0,619	
di2			0,817	
di3			0,831	
di4			0,844	
di5			0,903	
di6			0,618	
di7			0,860	
di8			0,817	
di9			0,831	
gs1			0,725	
gs2			0,605	
hap1				0,935
hap2				0,855
hap3				0,930
hap4				0,866
kap1				0,935
kap2				0,855
kap3				0,930
kap4				0,751
eb1				0,705
eb2				0,718
kual1				0,935
kual2				0,855
kual3				0,930
kuan1				0,751
kuan2				0,935
kuan3				0,855
wak1				0,930
wak2				0,915
wak3				0,850
wak4				0,722
wak5				0,793

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor*

loading > 0.4, sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

4.3.1.2 *Composit Reliability*

Selain melihat nilai dari factor loading konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Aplha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Aplha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.12
Konstruk Reliabilitas dan Validitas

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
KEADILAN ORGANISASI	0,970	0,973	0,694
KEPUASAN KERJA	0,970	0,973	0,647
KINERJA	0,982	0,983	0,737
KOMITMEN ORGANISASI	0,962	0,967	0,726

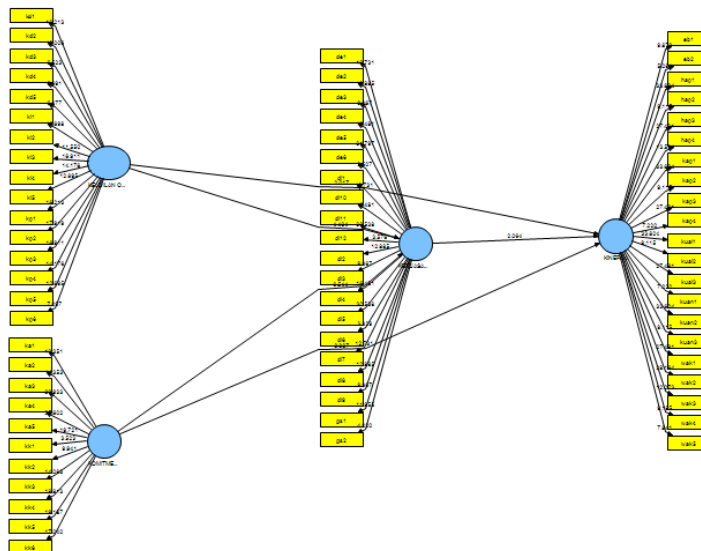
Sumber:Data Primer, 2018

Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang

diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3.1.3 Second Order Confirmatory Factor Analysis

Second order confirmatory analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



Gambar 4.2 Hasil Analisis *Bootstrapping*

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, maka dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* adalah 1.96 (*significance level* = 5). Tabel IV.13 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.13
Path Coefficient Pengukuran Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
de1 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
de2 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
de3 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
de4 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
de5 <- KEPUASAN KERJA	0.912627	0.912727	0.028702	0.028702	31.796596
de6 <- KEPUASAN KERJA	0.620297	0.583839	0.176855	0.176855	3.507371
di1 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
di10 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
di11 <- KEPUASAN KERJA	0.903477	0.903951	0.029585	0.029585	30.537867
di12 <- KEPUASAN KERJA	0.619428	0.583691	0.173218	0.173218	3.576014
di2 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
di3 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
di4 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
di5 <- KEPUASAN KERJA	0.903477	0.903951	0.029585	0.029585	30.537867
di6 <- KEPUASAN KERJA	0.617582	0.576668	0.185537	0.185537	3.328622
di7 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
di8 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
di9 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
eb1 <- KINERJA	0.704994	0.703301	0.071414	0.071414	9.871917
eb2 <- KINERJA	0.717719	0.694530	0.141264	0.141264	5.080696
gs1 <- KEPUASAN KERJA	0.724725	0.728489	0.060623	0.060623	11.954569
gs2 <- KEPUASAN KERJA	0.604577	0.577359	0.150392	0.150392	4.019999
hap1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
hap2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
hap3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
hap4 <- KINERJA	0.865629	0.856073	0.064022	0.064022	13.520883
ka1 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.834129	0.816835	0.080586	0.080586	10.350820
ka2 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.865907	0.856768	0.060328	0.060328	14.353338
ka3 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.874137	0.871285	0.041759	0.041759	20.933083
ka4 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.891050	0.889087	0.034804	0.034804	25.602092
ka5 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.898968	0.892467	0.045584	0.045584	19.721093
kap1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646

kap2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
kap3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
kap4 <- KINERJA	0.751032	0.733037	0.104020	0.104020	7.220107
kd1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.848407	0.838827	0.064211	0.064211	13.212809
kd2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.824667	0.808809	0.082420	0.082420	10.005671
kd3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.738448	0.727699	0.113215	0.113215	6.522542
kd4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.787235	0.763721	0.117654	0.117654	6.691100
kd5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.686573	0.668816	0.107662	0.107662	6.377107
ki1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.864804	0.856391	0.051790	0.051790	16.698129
ki2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.836964	0.823309	0.072464	0.072464	11.550142
ki3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877409	0.871696	0.051884	0.051884	16.911131
ki4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.869678	0.857008	0.061349	0.061349	14.176029
ki5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.875125	0.863303	0.068932	0.068932	12.695451
kk1 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.654231	0.615784	0.185685	0.185685	3.523331
kk2 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.834397	0.815966	0.083933	0.083933	9.941180
kk3 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.854553	0.846878	0.060681	0.060681	14.082625
kk4 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.869754	0.866353	0.046231	0.046231	18.813071
kk5 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.874526	0.869512	0.045579	0.045579	19.186936
kk6 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.895214	0.886312	0.052535	0.052535	17.040328
kp1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.860860	0.852219	0.053095	0.053095	16.213450
kp2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877966	0.871493	0.048996	0.048996	17.919008
kp3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877409	0.871696	0.051884	0.051884	16.911131
kp4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.869678	0.857008	0.061349	0.061349	14.176029
kp5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.875125	0.863303	0.068932	0.068932	12.695451
kp6 <- KEADILAN ORGANISASI	0.725082	0.708571	0.102174	0.102174	7.096565
kual1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
kual2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
kual3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
kuan1 <- KINERJA	0.751032	0.733037	0.104020	0.104020	7.220107
kuan2 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
kuan3 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
wak1 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
wak2 <- KINERJA	0.914725	0.912104	0.032478	0.032478	28.164481
wak3 <- KINERJA	0.850075	0.836722	0.070410	0.070410	12.073216
wak4 <- KINERJA	0.722162	0.716929	0.078620	0.078620	9.185444
wak5 <- KINERJA	0.792982	0.775107	0.099857	0.099857	7.941163

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.13 diatas yaitu menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t -statistik > 1.96 . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator merupakan variabel manifest pembentuk konstruk variabel.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

4.3.2.1 R-Square (R^2)

Tabel 4.14
Nilai R^2 Variabel Endogen

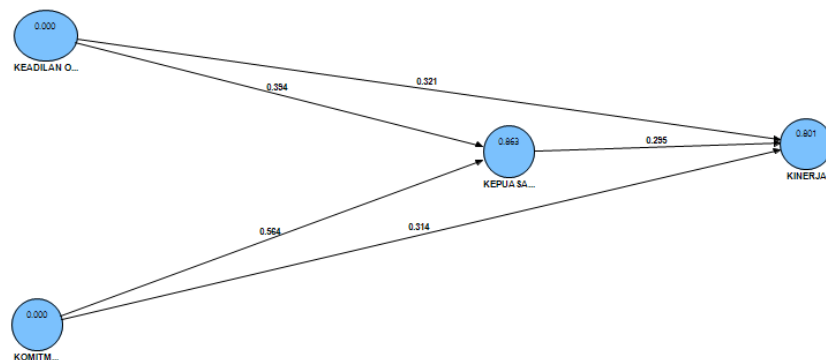
Variabel Endogen	R Square
Kepuasan Kerja	0,863
Kinerja Karyawan	0,801

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.863, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk keadilan organisasi dan komitmen organisasi adalah sebesar 86,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh

variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja memberikan nilai sebesar 0.801, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah sebesar 80,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

4.3.2.2 Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris.

Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* > 1.96, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu pula sebaliknya.

Berikut merupakan hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- 1) H_o : keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H_a : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 2) H_o : komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H_a : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 3) H_o : keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
 H_a : keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- 4) H_o : komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
 H_a : komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- 5) H_o : kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 H_a : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 6) H_o : kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan
 H_a : kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan
- 7) H_o : kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
 H_a : kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Tabel 4.16
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.321	0.356	0.159	0.159	2.017
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.314	0.301	0.154	0.154	2.037
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.394	0.381	0.088	0.088	4.484
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.564	0.568	0.086	0.086	6.544
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0.295	0.264	0.143	0.099	2.064

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk keadilan organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.321$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,017 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.314$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,037 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen keadilan organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0,394$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,484 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan

bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0,564$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $6,544 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

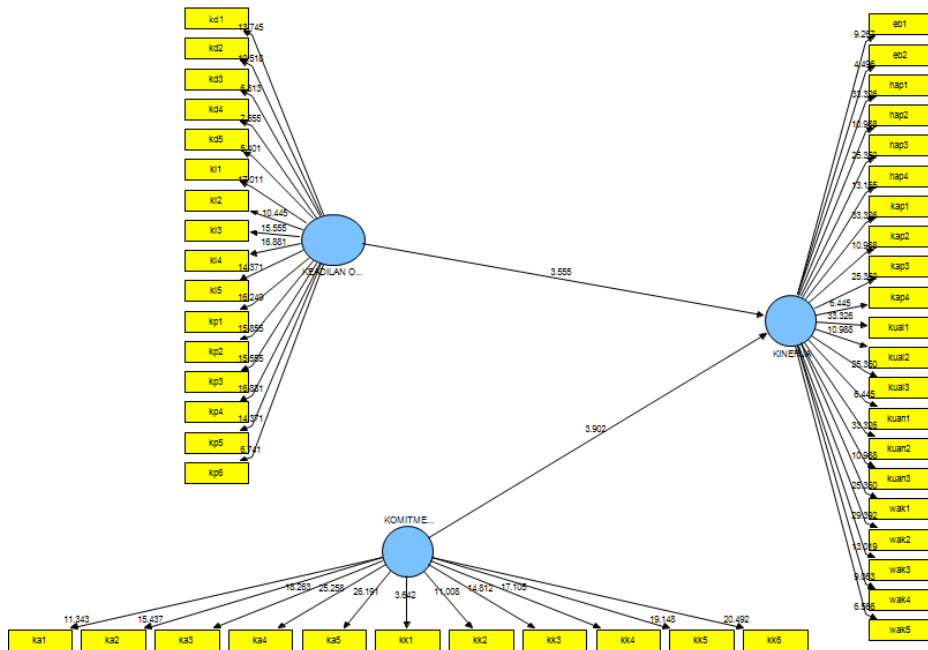
Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh ($O = 0,295$) terhadap konstruk endogen kinerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,064 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kpuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

4.3.2.3 Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji mediasi, yaitu:

1) Tahap Pertama

Tahap pertama yaitu pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t -statistik lebih besar dari 1.96.



Gambar 4.5
Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.17
Path Coefficient Tahap Pertama

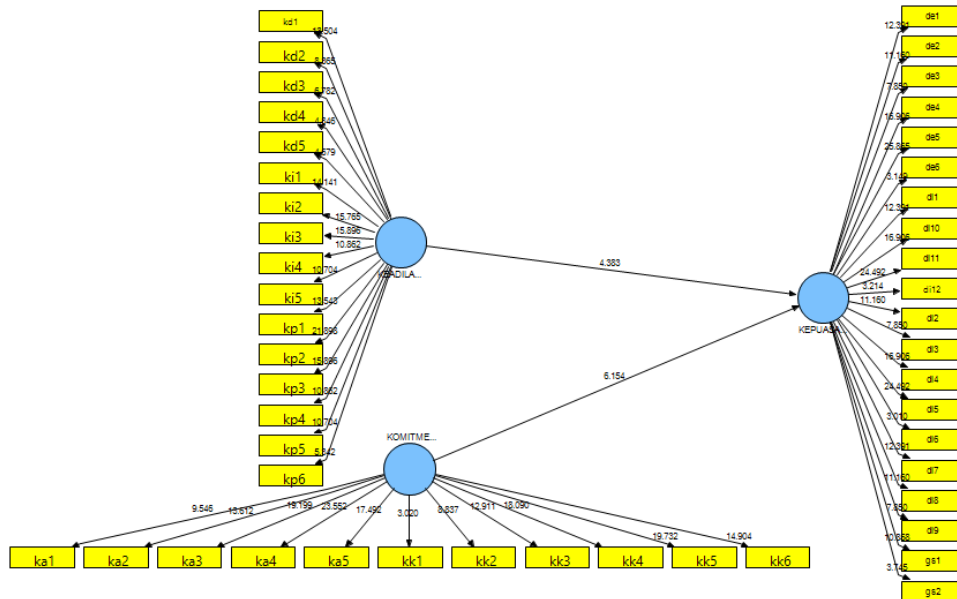
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.435	0.422	0.122	0.122	3.555
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.484	0.477	0.124	0.124	3.902

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap konstruk kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 3,555 (>1.96), dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistik 3,902 (>1.96), maka dapat dilanjutkan pada tahap yang kedua.

2) Tahap kedua

Pada tahap ini, akan dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96.



Gambar 4.6

Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.18
Path Coefficient Tahap Kedua Pengujian Tahap Kedua

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.384	0.385	0.088	0.088	4.383
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.573	0.562	0.093	0.093	6.154

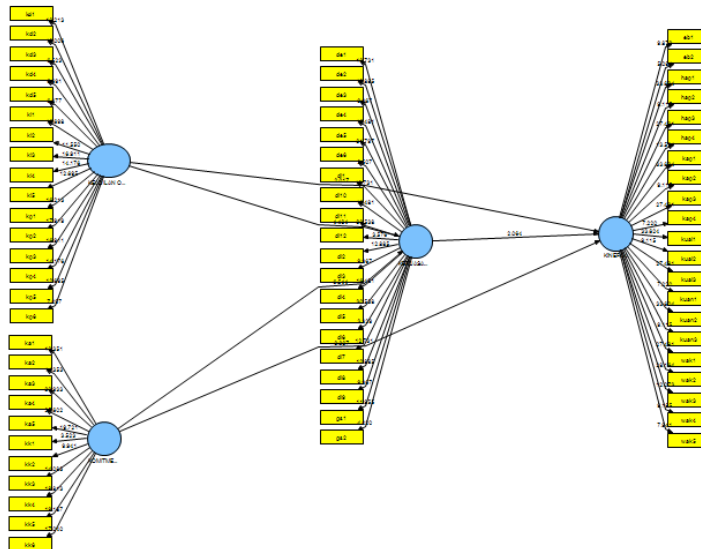
Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap konstruk kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 4,383

(>1.96), dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistik 6,154 (>1.96), maka dapat dilanjutkan pada tahap yang ketiga.

3) Tahap ketiga

Pada tahap kali ini akan dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen keadilan organisasi dan komitmen organisasi dan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.7

Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.19
Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.394	0.381	0.088	0.088	4.484
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.437	0.457	0.133	0.133	3.299
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0.295	0.264	0.143	0.143	2.064
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.564	0.568	0.086	0.086	6.544
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.480	0.451	0.127	0.099	3.770

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh (O = 0.437) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 3,299 > 1.96. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (O = 0,394) dengan nilai t – statistic 4,484 > 1.96. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0.295) dengan nilai t – statistic 2,064 > 1.96. Berdasarkan hasil analisis PLS Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh (O = 0.480) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 3,770 > 1.96. komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (O = 0,563) dengan nilai t – statistic 6,544 > 1.96. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (O = 0.295) dengan nilai t – statistic 2,064 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Tabel 4.20
Spesific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA-> KINERJA	0.116	0.100	0.045	2,588
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA-> KINERJA	0.564	0.568	0.086	2,856

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel 4.20 tersebut bahwa hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai t – statistic $2,58 > 1,96$, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control. Partial control berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic $2,856 > 1,96$, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk keadilan organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.321$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah

2,017 > 1.96. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.3, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen keadilan organisasi termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item Kd2 yaitu “Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan yang telah saya lakukan di tempat kerja” dengan rata-rata sebesar 4,50. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan Kp6 “Prosedur penilaian kinerja di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan” dengan rata-rata sebesar 4,09. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan organisasi cukup mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan lebih puas dalam menyikapi pekerjaan dan lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat setuju (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item yaitu “Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu, Bekerja dengan efektif, Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 4,51. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan eb1 “Bekerja mengedepankan efisiensi biaya” dengan rata-rata sebesar 3,83. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan, komitmen, dan kepuasan kerja cukup mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011)

dan Kalay (2016) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.4.2 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.314$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,037 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen komitmen organisasi termasuk dalam kategori sangat setuju (4,32). penilaian tertinggi terjadi pada item kk6 yaitu “Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain” dengan rata-rata sebesar 4,47. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan kk3 “Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi” dengan rata-rata sebesar 4,14. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi yang sangat tinggi yang mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat setuju (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item yaitu

“Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu, Bekerja dengan efektif, Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 4,51. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan eb1 “Bekerja mengedepankan efisiensi biaya” dengan rata-rata sebesar 3,83. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan, komitmen, dan kepuasan kerja cukup mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian seperti penelitian Sawitri et al. (2016), Yeh & Hong (2012), Wang et al., (2010), Tolentino (2013) dan Fu & Deshpande (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4.4.3 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen keadilan organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0,394$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,484 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.3, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen keadilan organisasi termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item Kd2 yaitu “Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan yang telah saya lakukan di tempat kerja” dengan rata-rata sebesar 4,50. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan Kp6 “Prosedur penilaian kinerja di tempat

kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan” dengan rata-rata sebesar 4,09. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan organisasi cukup mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan lebih puas dalam menyikapi pekerjaan dan lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori sangat setuju (4,21). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja” dengan rata-rata sebesar 4,53. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan GS2 “Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja” dengan rata-rata sebesar 3,90. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi dan memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Pillai, Williams, & Tan (2001) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan oleh Rifai (2005) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0,564$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $6,544 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen komitmen organisasi termasuk dalam kategori sangat setuju (4,32). penilaian tertinggi terjadi pada item kk6 yaitu “Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain” dengan rata-rata sebesar 4,47. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan kk3 “Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi” dengan rata-rata sebesar 4,14. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi yang sangat tinggi yang mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan mampu meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori sangat setuju (4,21). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja” dengan rata-rata sebesar 4,53. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan GS2 “Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja” dengan

rata-rata sebesar 3,90. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi dan memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Hasil ini mendukung penelitian Shahamat & Iranzadeh (2013), Amilin & Dewi (2008), Ahmad et al. (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh ($O = 0,295$) terhadap konstruk endogen kinerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,064 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori sangat setuju (4,21). Penilaian tertinggi terjadi pada item DK2 yaitu “Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja” dengan rata-rata sebesar 4,53. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan GS2 “Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja” dengan rata-rata sebesar 3,90. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi dan memberikan pengaruh kepada karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efisien, dan mampu meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja karyawan termasuk

dalam kategori sangat setuju (4,29). Penilaian tertinggi terjadi pada item yaitu “Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu, Bekerja dengan efektif, Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan” dengan rata-rata sebesar 4,51. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan eb1 “Bekerja mengedepankan efisiensi biaya” dengan rata-rata sebesar 3,83. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan, komitmen, dan kepuasan kerja cukup mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-ngarm (2016), Gu & Chi Sen Siu (2009) dan Onyebu & Otomayi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.6 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.437$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic $3,298 > 1.96$. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ($O = 0,394$) dengan nilai t – statistic $4,484 > 1.96$. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0.295$) dengan nilai t – statistic $2,064 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil ini mendukung penelitian Fu & Deshpande (2014) membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Asuransi

di China. (Palaiologos et al., 2011) membuktikan keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

4.4.7 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.480$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic$ $3,770 > 1.96$. komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ($O = 0,563$) dengan nilai $t - statistic$ $6,544 > 1.96$. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0.295$) dengan nilai $t - statistic$ $2,064 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008). Hasil ini mendukung penelitian (Ikey et al., 2016; Pratama & Dihan, 2017; Yuleova et al., 2013) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,017 > 1.96$.
2. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini yaitu $2,037 > 1.96$.
3. keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini yaitu $4,484 > 1.96$.
4. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah $,544 > 1.96$.
5. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,064 > 1.96$.

6. Hasil dari analisis PLS ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai $t - statistic$ $2,58 > 1,96$, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control.
7. Hasil dari analisis PLS ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai $t - statistic$ $2,856 > 1,96$, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Meneliti hubungan kepuasan kerja dengan variabel lainnya, sebab saat ini penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja masih sedikit dan jarang.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan dan kinerja karyawan untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan

persepsi organisasi yang berkaitan dengan komitmen dan keadilan organisasi karyawan itu sendiri ataukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kinerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara keadilan organisasi dan komitmen karyawan maupun melalui kepuasan kerja, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari ketiga variable tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial. Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Adiftiya, J. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(4), 833–845.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Akbar, A., Musadieg, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2), 33–38.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91879704&site=ehost-live>
- Amilin, & Dewi, R. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jaai*, 12(1), 13–24.
- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. In *Conference in Business, Accounting, and Management* (pp. 357–369).
- As'ad, M. (2011). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bernadin, J., & Russel, J. (2013). *Human Resource Management and Experiential Approach* (6th ed.). Singapore: Mc Graw- Hill International Edition.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspective*, 21(November), 34–49. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Desler, G. (2013). *Human Resource Management*: Always learning. Florida: Pearson.
- Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision*, 43(7/8), 1040–1048. <https://doi.org/10.1108/00251740510610035>
- Fernandes, C. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hayat, A. (2016). Organizational Commitment Antecedent and Its Effect on Managerial Performance in Public Sector Budgeting. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 23(1), 1–15.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization.

- Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 140(5), 477–498.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>
- Ikey, C., Dadie, B., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 13, 13(6), 1–13.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. “A study of Meli bank.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164–171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nasurdin, A. M., & Lay Khuan, S. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273–290. <https://doi.org/10.1108/105692111111165316>
- Onyebu, C. M., & Otomayi, O. A.-R. (2017). Employee Job Satisfaction and Organizational Performance An Insight From Selected Hotels in Lagos Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), 48–60. <https://doi.org/10.12816/0039071>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/030905911111168348>
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped In Favor Of Procedural Or Distributive Justice? An Investigation Of The U . S . , India , Germany , And Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312. <https://doi.org/10.1108/eb022861>

- Praditya, I. D. I., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3532–3559.
- Pratama, A. P., & Dihan, F. N. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 115–135.
- Rifai, H. A. (2005). a Test of the Relationships Among Perceptions of Justice , Job Satisfaction , Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 5241–5248. Retrieved from <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/detail.php?dataId=4919>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip Vol 3 No 2*, 3(2), 1–9.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 24–45.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Shahamat, M., & Iranzadeh, S. (2013). Surveying the relationship of organizational commitment components among managers and employees job satisfaction in Governmental Banks of Ardabil province. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(2), 207–215.
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 2016. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sinambela, L. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. (2013). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Erlangga.
- Spector, E. . (1997). *Job Satisfaction, Application, Assesment, Cause, and Consequences*. London: SAGE.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyoko. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi

- pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta). *Widya Ganeswara*, 26(31), 190–199.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59. <https://doi.org/ISSN 2304-0777>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model□; Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behaviour. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704>
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT Rajawali Press.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance□; Mediating Effect of Oragnizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2011). *Human resources and personnel management*. Pennsylvania: McGraw-Hill.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. *Nominal*, V(2), 88–96.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(December), 50–60.
- Yuleova, D., Nelmidia, & Antoni. (2013). Pengaruh Komitmen organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(2), 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth :
Karyawan Swalayan DM
Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Studi S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen UII yang sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DM Swalayan di Yogyakarta” dimana dalam penelitian ini saya menyusun kuesioner untuk menunjang penelitian tersebut.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk meluangkan waktu guna membantu saya menjadi responden penelitian, yaitu dengan mengisi atau memilih jawaban yang telah saya sediakan pada daftar pernyataan yang saya susun. Kebenaran dan kelengkapan jawaban Bapak/Ibu/Sdr akan sangat membantu saya dalam penelitian ini.

Atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Peneliti

DATA RESPONDEN

Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Umur : < 20 tahun 21-30 tahun
 31-40 tahun lebih dari 41 tahun
4. Jabatan :
5. Masa Kerja : < 5 tahun
 5 sampai dengan 10 tahun
 > 10 tahun

Bagian II

Petunjuk : Beri tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dan benar menurut Anda, serta isi pada tempat yang telah disediakan

Keterangan :

- STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak setuju
N : Ragu-ragu
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:**1. Keadilan Distributif**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemberian imbalan terhadap diri saya telah menggambarkan usaha yang telah saya lakukan di tempat kerja					
2	Pemberian imbalan terhadap diri saya sesuai dengan yang telah saya lakukan di tempat kerja					
3	Pemberian imbalan terhadap diri saya menggambarkan sikap saya bekerja di tempat kerja					
4	Pemberian imbalan terhadap diri saya menggambarkan prestasi kerja saya di tempat kerja					
5	Pemberian imbalan terhadap diri saya menggambarkan cara bekerja dan berperilaku saya di tempat kerja					

2. Keadilan Prosedural

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya telah melibatkan para pegawai dengan baik					
2.	Prosedur pemberian imbalan saya ditempat kerja saya telah dijalankan secara konsisten					
3.	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya didasarkan informasi yang akurat					
4.	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya sesuai etika dan standar moral					
5	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya tidak mengandung kepentingan pihak tertentu					
6	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan					

3. Keadilan Interaksional

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi dengan karyawan,					

2.	Pemimpin perusahaan menjelaskan prosedur perusahaan secara menyeluruh					
3.	Penjelasan pemimpin perusahaan terkait peraturan/prosedur masuk akal					
4.	Pemimpin perusahaan berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan					
5	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi secara individu dengan karyawan					

4. Komitmen Afektif

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya senang berkarier sepanjang hidup dalam organisasi.					
2.	Bagi saya Masalah organisasi adalah masalah sendiri.					
3.	Saya memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi.					
4	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi.					
5	Saya adalah bagian dari keluarga organisasi					

5. Komitmen Kontinuitas

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Tetap tinggal dengan organisasi adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan.					
2.	Sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun sangat menginginkannya.					
3.	Banyak hal yang akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi.					
4	Terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi.					
5	Tidak ada keinginan untuk bekerja ditempat lain.					
6	Konsekuensi negatif untuk meninggalkan organisasi adalah kelangkaan alternatif pekerjaan lain					

6. Komitmen Normatif

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya berkewajiban untuk tetap bersama atasan sekarang.					
2.	Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi sekarang, sekalipun hal itu menguntungkan.					
3.	Saya merasa bersalah jika meninggalkan organisasi sekarang.					
4.	Saya memberikan loyalitas terhadap organisasi.					
5.	Tidak akan meninggalkan organisasi sekarang karena mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap orang didalamnya					
6.	Saya berkewajiban untuk tetap bersama atasan sekarang.					

7. Kepuasan Kerja Instrinsik

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya puas dengan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.					
2.	Saya puas dengan variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya..					
3.	Saya puas dengan peningkatan derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.					
4.	Saya puas dengan pengembangan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya					
5.	Saya puas dengan rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Seperti pekerjaan memberikan ketetapan (keamanan) yang stabil.					
6.	Saya puas dengan kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.					
7.	Saya puas dengan kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.					
8.	Saya puas dengan tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.					
9.	Saya puas dengan kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang lain.					

10	Saya puas dengan prestasi yang dicapai selama bekerja.					
11	Saya puas dengan kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja).					
12	Saya puas dengan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.					

8. Kepuasan Ekstrinsik

13	Saya puas dengan cara atasan menangani keluhan karyawan.					
14	Saya puas dengan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.					
15	Saya puas dengan kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.					
16	Saya puas dengan segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Seperti antara gaji yang diterima dan jumlah pekerjaan yang dilakukan.					
17	Saya puas dengan kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan ketrampilan kerja.					
18	Saya puas dengan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.					

9. Kepuasan General Satisfaction

19	Saya puas dengan kondisi kerja atau keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya					
20	Saya puas dengan hubungan dengan rekan kerja					

10. Kinerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Hasil kerja berupa pelayanan selalu memuaskan dan terjamin mutunya.					
2.	Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu.					
3.	Bekerja dengan mengedepankan kualitas kerja					
4	Bekerja sesuai dengan prosedur					
5	Bekerja sesuai target					

6	Bekerja dengan efektif					
7	Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan					
8	Ritme kerja dalam mengerjakan tugas rutin					
9	Ritme kerja dalam mengerjakan tugas mendadak					
10	Ketepatan waktu menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja					
11	Bekerja mengedepankan efisiensi biaya.					
12	Bekerja sesuai dengan biaya yang ditetapkan perusahaan					
13	Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan					
14	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan					
15	Bekerja penuh tanggung jawab					
16	Bersedia dikritik dan mampu memperbaiki setiap kesalahan					
17	Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
18	Tercipta sinergi antar karyawan dalam segala bidang					
19	Tercipta sinergi antar bagian dalam segala bidang					
20	Bersedia ditempatkan dibagian manapun					

Atas Perhatian Bapak/Ibu/Saudara Kami Ucapkan Terima Kasih

LAMPIRAN 2
DATA PENELITIAN KEADILAN ORGANISASI

Res	kd1	kd2	kd3	kd4	kd5	kp1	kp2	kp3	kp4	kp5	kp6	ki1	ki2	ki3	ki4	ki5
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
3	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
6	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
7	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
8	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
15	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
16	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
17	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
19	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
25	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
26	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
27	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
29	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
30	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
31	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4
34	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
35	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
36	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
37	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
41	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
44	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
46	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
47	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
52	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
53	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
55	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
56	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
57	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
58	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
61	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
63	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
64	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
65	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
68	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
70	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
71	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
72	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
74	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
75	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4
76	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Mean	4,43	4,50	4,38	4,22	4,07	4,45	4,37	4,17	4,22	4,25	4,09	4,43	4,33	4,17	4,22	4,25
																4,29

LAMPIRAN 3
DATA PENELITIAN KOMITMEN ORGANISASI

Res	ka1	ka2	ka3	ka4	ka5	kk1	kk2	kk3	kk4	kk5	kk6
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
6	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4
7	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
8	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
15	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
18	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
19	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
20	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
24	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
25	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
28	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
29	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
31	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
34	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
35	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
36	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
37	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
38	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4

39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
42	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
43	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
45	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
46	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
52	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
54	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
55	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
56	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4
57	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
60	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
63	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
64	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
68	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
69	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5
70	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4
73	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
74	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
75	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
76	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Mean	4,36	4,16	4,38	4,29	4,42	4,22	4,37	4,14	4,41	4,30	4,47	4,32
												4,32

LAMPIRAN 4
DATA PENELITIAN KEPUASAN KERJA

Ran	di1	di2	di3	di4	di5	di6	di7	di8	di9	di10	di11	di12	de1	de2	de3	de4	de5	de6	gp1	gp2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2
5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2
6	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2
7	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2
8	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4
10	5	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4
11	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
12	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
14	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
15	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4
16	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2
18	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2
19	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	2
20	5	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4
21	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
22	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
24	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
25	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4
26	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2
28	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2
29	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	2
30	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4
31	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
32	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
33	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
35	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
37	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
38	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
41	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
42	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
45	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
46	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5

47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
52	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3
53	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3
54	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3
55	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3
56	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
57	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5
58	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
60	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	5	3	4	4
61	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
68	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
69	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5
70	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
71	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
72	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
Mean	4,53	4,14	4,33	4,09	4,28	4,08	4,53	4,14	4,33	4,09	4,28	4,05	4,53	4,14	4,33	4,09	4,29	4,07	3,99	3,80	3,80
																					4,21

LAMPIRAN 5
DATA PENELITIAN KINERJA

kual1	kual2	kual3	kuan1	kuan2	kuan3	wak1	wak2	wak3	wak4	wak5	eb1	eb2	kap1	kap2	kap3	kap4	hap1	hap2	hap3	hap4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4		
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5		
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5

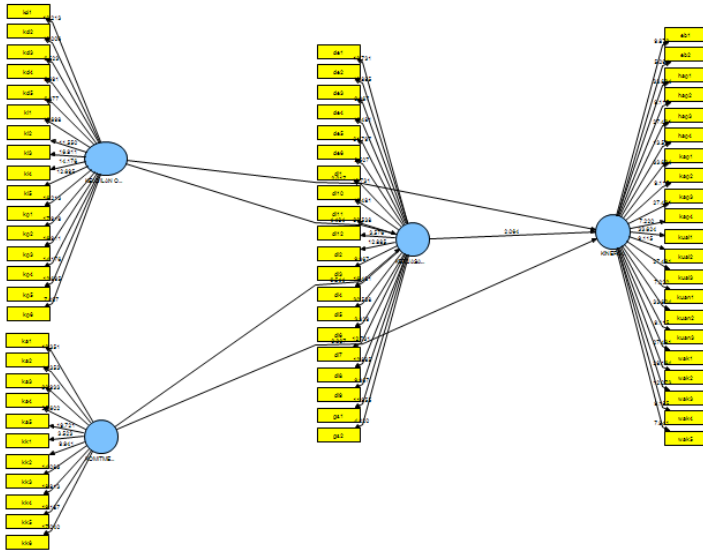
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4,47	4,51	4,26	4,25	4,47	4,51	4,26	4,21	4,22	4,00	4,04	3,83	3,95	4,47	4,51	4,26	4,25	4,47	4,51	4,26	4,25
																				4,29

LAMPIRAN 6

HASIL OLAH DATA

Pengujian Model Pengukuran



Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Keadilan Organisasi

INDIKATOR	Loading Factor
kd1	0,848
kd2	0,825
kd3	0,738
kd4	0,787
kd5	0,687
ki1	0,865
ki2	0,837
ki3	0,877
ki4	0,870
ki5	0,875
kp1	0,861
kp2	0,878
kp3	0,877
kp4	0,870
kp5	0,875
kp6	0,725

Sumber: Data primer diolah, 2018

INDIKATOR	Loading Factor
ka1	0,834
ka2	0,866
ka3	0,874
ka4	0,891
ka5	0,899
kk1	0,654
kk2	0,834
kk3	0,855
kk4	0,870
kk5	0,875
kk6	0,895

Sumber: Data primer diolah, 2018

Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

INDIKATOR	Loading Factor
de1	0,860
de2	0,817
de3	0,831
de4	0,844
de5	0,913
de6	0,620
di1	0,860
di10	0,844
di11	0,903
di12	0,619
di2	0,817
di3	0,831
di4	0,844
di5	0,903
di6	0,618
di7	0,860
di8	0,817
di9	0,831
gs1	0,725
gs2	0,605

Sumber: Data primer diolah, 2018

Nilai loading factor variabel mediasi Kinerja Karyawan

INDIKATOR	Loading Factor
-----------	----------------

eb1	0,705
eb2	0,718
hap1	0,935
hap2	0,855
hap3	0,930
hap4	0,866
kap1	0,935
kap2	0,855
kap3	0,930
kap4	0,751
kual1	0,935
kual2	0,855
kual3	0,930
kuan1	0,751
kuan2	0,935
kuan3	0,855
wak1	0,930
wak2	0,915
wak3	0,850
wak4	0,722
wak5	0,793

Sumber: Data primer diolah, 2018

Rangkuman Nilai Loading Factor

	KEADILAN ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA
kd1	0,848			
kd2	0,825			
kd3	0,738			
kd4	0,787			
kd5	0,687			
ki1	0,865			
ki2	0,837			
ki3	0,877			
ki4	0,870			
ki5	0,875			
kp1	0,861			
kp2	0,878			
kp3	0,877			
kp4	0,870			
kp5	0,875			
kp6	0,725			

ka1		0,834		
ka2		0,866		
ka3		0,874		
ka4		0,891		
ka5		0,899		
kk1		0,654		
kk2		0,834		
kk3		0,855		
kk4		0,870		
kk5		0,875		
kk6		0,895		
de1			0,860	
de2			0,817	
de3			0,831	
de4			0,844	
de5			0,913	
de6			0,620	
di1			0,860	
di10			0,844	
di11			0,903	
di12			0,619	
di2			0,817	
di3			0,831	
di4			0,844	
di5			0,903	
di6			0,618	
di7			0,860	
di8			0,817	
di9			0,831	
gs1			0,725	
gs2			0,605	
hap1				0,935
hap2				0,855
hap3				0,930
hap4				0,866
kap1				0,935
kap2				0,855
kap3				0,930
kap4				0,751
eb1				0,705
eb2				0,718

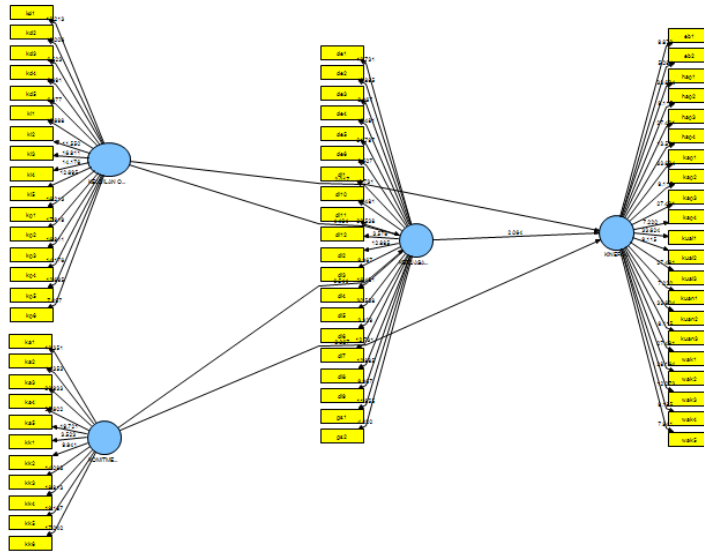
kual1			0,935
kual2			0,855
kual3			0,930
kuan1			0,751
kuan2			0,935
kuan3			0,855
wak1			0,930
wak2			0,915
wak3			0,850
wak4			0,722
wak5			0,793

Sumber: Data primer diolah, 2018

Konstruk Reliabilitas dan Validitas

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
KEADILAN ORGANISASI	0,970	0,973	0,694
KEPUASAN KERJA	0,970	0,973	0,647
KINERJA	0,982	0,983	0,737
KOMITMEN ORGANISASI	0,962	0,967	0,726

Gambar 4.2 Hasil Analisis *Bootstrapping*



Path Coefficient Pengukuran Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
de1 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
de2 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
de3 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
de4 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
de5 <- KEPUASAN KERJA	0.912627	0.912727	0.028702	0.028702	31.796596
de6 <- KEPUASAN KERJA	0.620297	0.583839	0.176855	0.176855	3.507371
di1 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
di10 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
di11 <- KEPUASAN KERJA	0.903477	0.903951	0.029585	0.029585	30.537867
di12 <- KEPUASAN KERJA	0.619428	0.583691	0.173218	0.173218	3.576014
di2 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
di3 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
di4 <- KEPUASAN KERJA	0.843740	0.841901	0.051196	0.051196	16.480520
di5 <- KEPUASAN KERJA	0.903477	0.903951	0.029585	0.029585	30.537867
di6 <- KEPUASAN KERJA	0.617582	0.576668	0.185537	0.185537	3.328622
di7 <- KEPUASAN KERJA	0.859998	0.850799	0.067552	0.067552	12.730872
di8 <- KEPUASAN KERJA	0.816927	0.808558	0.063399	0.063399	12.885410
di9 <- KEPUASAN KERJA	0.831174	0.816416	0.083394	0.083394	9.966833
eb1 <- KINERJA	0.704994	0.703301	0.071414	0.071414	9.871917
eb2 <- KINERJA	0.717719	0.694530	0.141264	0.141264	5.080696

gs1 <- KEPUASAN KERJA	0.724725	0.728489	0.060623	0.060623	11.954569
gs2 <- KEPUASAN KERJA	0.604577	0.577359	0.150392	0.150392	4.019999
hap1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
hap2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
hap3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
hap4 <- KINERJA	0.865629	0.856073	0.064022	0.064022	13.520883
ka1 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.834129	0.816835	0.080586	0.080586	10.350820
ka2 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.865907	0.856768	0.060328	0.060328	14.353338
ka3 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.874137	0.871285	0.041759	0.041759	20.933083
ka4 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.891050	0.889087	0.034804	0.034804	25.602092
ka5 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.898968	0.892467	0.045584	0.045584	19.721093
kap1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
kap2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
kap3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
kap4 <- KINERJA	0.751032	0.733037	0.104020	0.104020	7.220107
kd1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.848407	0.838827	0.064211	0.064211	13.212809
kd2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.824667	0.808809	0.082420	0.082420	10.005671
kd3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.738448	0.727699	0.113215	0.113215	6.522542
kd4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.787235	0.763721	0.117654	0.117654	6.691100
kd5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.686573	0.668816	0.107662	0.107662	6.377107
ki1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.864804	0.856391	0.051790	0.051790	16.698129
ki2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.836964	0.823309	0.072464	0.072464	11.550142
ki3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877409	0.871696	0.051884	0.051884	16.911131
ki4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.869678	0.857008	0.061349	0.061349	14.176029
ki5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.875125	0.863303	0.068932	0.068932	12.695451
kk1 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.654231	0.615784	0.185685	0.185685	3.523331
kk2 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.834397	0.815966	0.083933	0.083933	9.941180
kk3 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.854553	0.846878	0.060681	0.060681	14.082625
kk4 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.869754	0.866353	0.046231	0.046231	18.813071
kk5 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.874526	0.869512	0.045579	0.045579	19.186936
kk6 <- KOMITMEN ORGANISASI	0.895214	0.886312	0.052535	0.052535	17.040328
kp1 <- KEADILAN ORGANISASI	0.860860	0.852219	0.053095	0.053095	16.213450
kp2 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877966	0.871493	0.048996	0.048996	17.919008
kp3 <- KEADILAN ORGANISASI	0.877409	0.871696	0.051884	0.051884	16.911131
kp4 <- KEADILAN ORGANISASI	0.869678	0.857008	0.061349	0.061349	14.176029
kp5 <- KEADILAN ORGANISASI	0.875125	0.863303	0.068932	0.068932	12.695451
kp6 <- KEADILAN ORGANISASI	0.725082	0.708571	0.102174	0.102174	7.096565
kual1 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
kual2 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746

kual3 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
kuan1 <- KINERJA	0.751032	0.733037	0.104020	0.104020	7.220107
kuan2 <- KINERJA	0.934616	0.930447	0.027796	0.027796	33.623646
kuan3 <- KINERJA	0.854536	0.833882	0.093753	0.093753	9.114746
wak1 <- KINERJA	0.930486	0.925145	0.033859	0.033859	27.480847
wak2 <- KINERJA	0.914725	0.912104	0.032478	0.032478	28.164481
wak3 <- KINERJA	0.850075	0.836722	0.070410	0.070410	12.073216
wak4 <- KINERJA	0.722162	0.716929	0.078620	0.078620	9.185444
wak5 <- KINERJA	0.792982	0.775107	0.099857	0.099857	7.941163

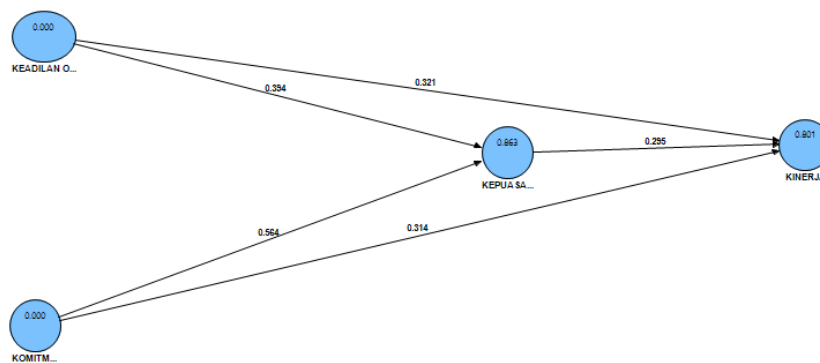
Sumber: Data Primer diolah, 2018

Nilai R² Variabel Endogen

Variabel Endogen	R Square
Kepuasan Kerja	0,863
Kinerja Karyawan	0,801

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

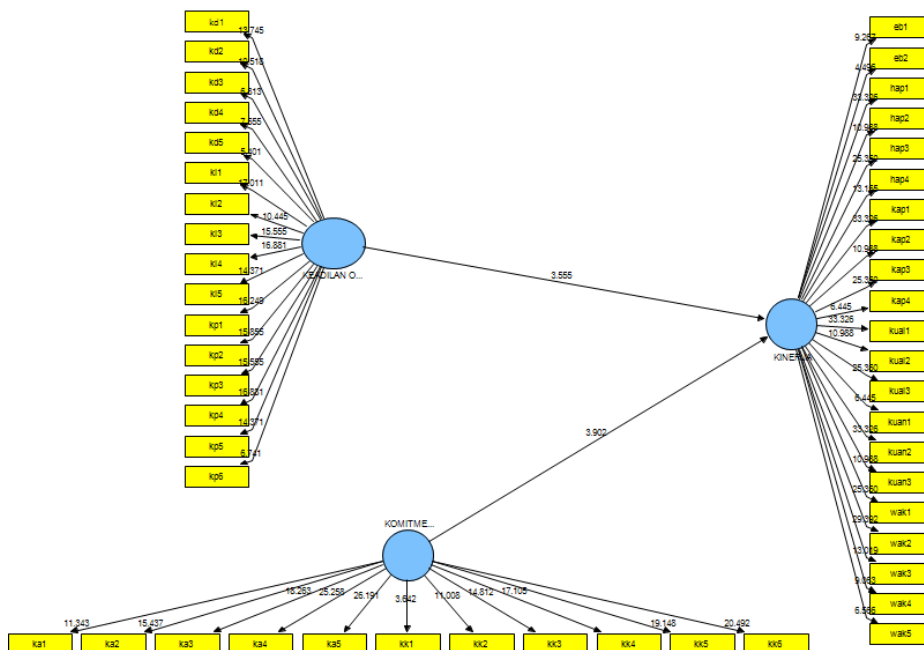


Tabel 4.16
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.321	0.356	0.159	0.159	2.017
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.314	0.301	0.154	0.154	2.037
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.394	0.381	0.088	0.088	4.484
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.564	0.568	0.086	0.086	6.544
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0.295	0.264	0.143	0.099	2.064

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

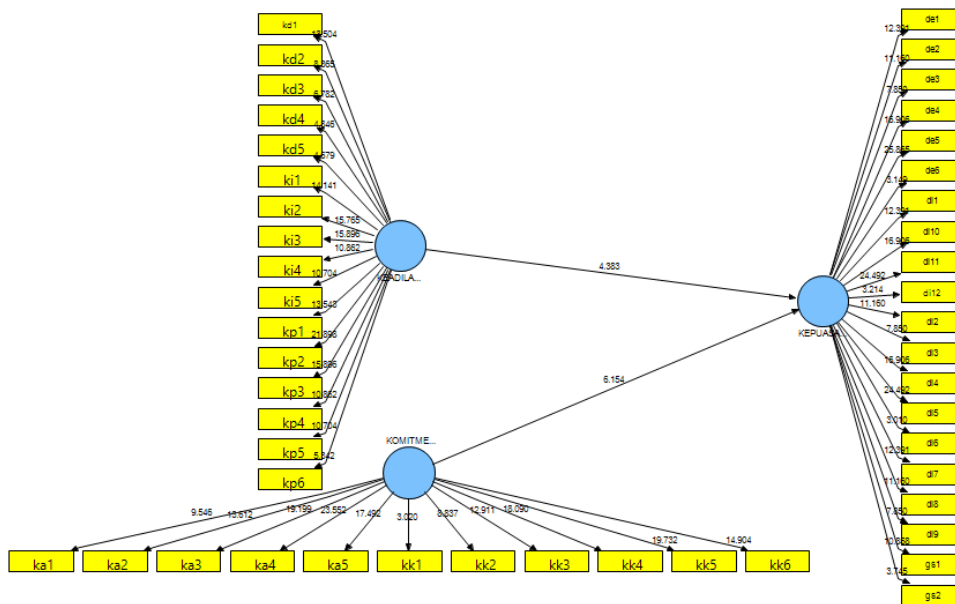


Path Coefficient Tahap Pertama

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.435	0.422	0.122	0.122	3.555
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.484	0.477	0.124	0.124	3.902

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi



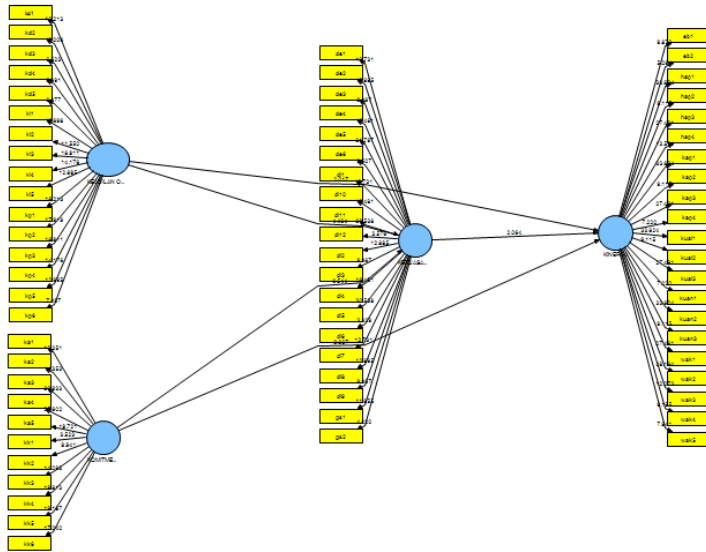
Tabel 4.18
Path Coefficient Tahap Kedua Pengujian Tahap Kedua

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.384	0.385	0.088	0.088	4.383
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.573	0.562	0.093	0.093	6.154

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel

Endogen



Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.394	0.381	0.088	0.088	4.484
KEADILAN ORGANISASI -> KINERJA	0.437	0.457	0.133	0.133	3.299
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0.295	0.264	0.143	0.143	2.064
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.564	0.568	0.086	0.086	6.544
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA	0.480	0.451	0.127	0.099	3.770

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEADILAN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA-> KINERJA	0.116	0.100	0.045	2,588
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA-> KINERJA	0.564	0.568	0.086	2,856

Sumber: Data Primer diolah, 2018

LAMPIRAN 7
FOTO PENELITIAN



LAMPIRAN 8

Surat Keterangan Izin Penelitian



FAKULTAS
EKONOMI

Gedung Ace Partadiredja
Ring Road Utara, Gondongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546 Ext. 1000
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 418/DEK/10/Div.SDM/XII/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Adi Afrinaldo
No. Mahasiswa : 12311286
Jurusan : Manajemen
Alamat : Ds. Dabog Jl. Pawirodimejo No. 27 A RT 3 / 27 Nologaten YK
(081252843890)

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

“ Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada DM Baru Group Yogyakarta ”

Dosen Pembimbing : Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 26 Desember 2018

Dekan,



Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.
NIK. : 93 313 0101

LAMPIRAN 9

Surat Keterangan Selesai Penelitian



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Adi Afrinaldo
Nim : 12311286
Jurusan/Fakultas : Manajemen / Ekonomi
Institusi : Universitas Islam Indonesia
Judul Skripsi : "Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada DM Baru Group Yogyakarta"

Telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyelesaian tugas akhir.
Demikian surat keterangan ini dibuat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2 Januari 2019



Muhammad Sancava Rasvid, SE.,

Direktur

DM Baru Pusat : Jl. Pleret Km.4 No. 6 Pleret Bantul (0274) 441339

DM Baru 1 : Jl. Raya Pleret Km. 4 No. 6 Bantul (0274) 2840163

DM Baru 2 : Jl. Wonosari Km.10 Sampakan Bantul

DM Baru 3 : Jl. Imogiri Timur Km. 7,5 Grojogan Banguntapan Bantul

DM Baru 4 : Jl. Imogiri Barat Km.8 Bantul

DM Baru 6 : Jl. Parangtritis Km.10 Gabusan Bantul

DM Baru 7 : Jl. Bantul Km. 6 Panggungharjo Sewon Bantul

Email : management.dmbaru@gmail.com

LAMPIRAN 9

BIODATA PENELITI



Nama : Adi Afrinaldo
Tempat, Tanggal Lahir : Lampung, 17 April 1994
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Kontak : +62-812-5284-3890
Email : Adi.afrinaldo17@gmail.com