

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan 250 kuesioner langsung kepada responden (Observasi) pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Hasil verifikasi terhadap angket penelitian yang masuk, dapat dilihat sebagaimana terangkum dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
Rekapitulasi Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner dibagikan	250
Kembali	135
Cacat	3
Memenuhi Syarat	132

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pembahasan analisis penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif variabel penelitian. Analisis yang dilakukan dalam penelitian adalah analisis kualitatif (deskriptif) dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif meliputi analisis regresi linier berganda, analisis pengujian hipotesis. Dalam pengolahan data penulis menggunakan program *SPSS 12.0 for windows*.

#### 4.1. Analisis Deskriptif

##### 4.1.1 Analisis Karakteristik Responden

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dibedakan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan.

**Tabel 4.2**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase %
Laki-laki	89	67,4
Perempuan	43	32,6
Total	131	100

Sumber : Data primer 2006 diolah (Lampiran IV).

Berdasarkan tabel 4.2 yang menyajikan karakteristik responden, dalam penelitian ini adalah pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, maka dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 89 orang atau sebesar 67,9 % dari total jumlah responden dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 42 atau sebesar 32,1 % dari total jumlah responden. Dengan demikian maka mayoritas pegawai administrasi di UII adalah laki-laki. Dalam hal pengajian perempuan mempunyai kecenderungan lebih mudah puas daripada laki-laki, hal ini sesuai dengan pendapat Kanungo dalam penelitiannya pada tahun 1975 (Kanungo, 1992 : 98). Kecenderungan laki-laki lebih sulit dipuaskan mungkin terletak pada laki-laki sebagai kepala rumah tangga wajib menafkahi kebutuhan rumahtangganya, sehingga pemenuhan kebutuhan hidup keluarga adalah tanggungjawab laki-laki penuh, sehingga berapapun gaji yang diterima mungkin tidak bisa mencukupi semua kebutuhan hidup. Berbeda dengan perempuan, mereka bekerja bukan

se penuhnya untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Perempuan bekerja biasanya untuk membantu, menambah pendapatan keluarga, sehingga ketika perempuan menerima gaji akan lebih cepat puas karena merasa telah memberikan kontribusi terhadap keluarga. Data statistik tenaga kerja di Amerika Serikat menunjukkan laki-laki mendapatkan gaji lebih tinggi dibanding perempuan, akan tetapi beberapa studi lapangan tentang kepuasan menemukan bahwa gaji perempuan tidak lebih kecil dibanding laki-laki. Kepuasan terhadap kompensasi tergantung pada apakah gaji yang diterima sebanding dengan gaji yang diharapkan. Asumsi bahwa perempuan lebih mudah puas terhadap gaji bisa disebabkan harapan akan gaji rendah, pendapat ini juga didukung oleh Jackson, Grabski (1988), Major dan Forcey (1985), Tromski dan Subich (1990) dan semua tercakup dalam (Timothy J Keaveny, Edward J Inderrieden, 2000:3).

#### 4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dalam kuesioner ini dapat dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu SMU/Sederajat, diploma, dan Strata 1.

**Tabel 4.3**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase %
SMU/Sederajat	91	68,8
Diploma	17	12,9
S1	24	18,2
Total	132	100

Sumber : Data primer 2006 diolah (Lampiran IV)

Berdasarkan tabel 4.3 yang menyajikan karakteristik responden, dalam penelitian ini adalah pegawai administratif di lingkungan UII, maka dapat diketahui bahwa responden yang pendidikan terakhir SMU/ sederajat sebanyak 91 orang atau sebesar 68,8 %. Responden sebanyak 17 orang atau sebesar 12,9 % lulusan Diploma, sisanya sebanyak 24 orang atau sebesar 18,2 % bergelar S1. Dari table 4.3 dapat diketahui bahwa prosentase terbesar dari tingkat pendidikan pegawai administrasi di lingkungan UII adalah SMU/ Sederajat, dengan demikian bisa dikategorikan tingkat pendidikan karyawan administrasi di UII rendah. Tingkat pendidikan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan, karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi berharap gaji yang mereka terima sesuai dengan tingkat pendidikan, sehingga ada kecenderungan tingkat kepuasan untuk karyawan yang mempunyai latar belakang tinggkat pendidikan tinggi lebih sulit untuk dipuaskan. Penelitian yang dilakukan oleh Lawer pada tahun 1997 membuktikan bahwa pendidikan, ketrampilan, keuhlian dan kinerja adalah variabel yang cukup signifikan yang harus dilibatkan dalam menentukan tingkat upah. Sesuai dengan logika dan menurut norma keadilan alami bahwa karyawan berharap gaji mereka mencerminkan input mereka. Sebagai contoh, karyawan yang dengan tingkat pendidikan tinggi atau dengan tingkat kompetensi yang tinggi berharap akan digaji lebih dibanding dengan karyawan lain dengan tinggkat pendidikan lebih rendah atau dengan kompetensi dibawahnya (Kanungo, 1992 : 98).

#### 4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam kuesioner ini dapat dibedakan menjadi lima kelompok.

**Tabel 4.4**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase %
5-10 Tahun	20	15,2
11-15 Tahun	34	25,8
16-20 Tahun	28	21,2
21-25 Tahun	29	22
> 25 Tahun	21	15,9
Total	132	100

Sumber : Data primer 2006 diolah (Lampiran IV).

Berdasarkan tabel 4.4 yang menyajikan karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini adalah pegawai administratif di lingkungan UII, maka dapat diketahui bahwa responden yang masa kerjanya 5-10 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 15,2 %, responden yang masa kerjanya 11-15 tahun sebanyak 34 orang atau sebesar 25,8 %, responden yang masa kerjanya 16-20 tahun sebanyak 28 orang, responden yang masa kerjanya 21-25 tahun sebanyak 29 orang atau sebesar 22 % dan responden yang memiliki masa kerja diatas 25 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 15,9 %. Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata masa kerja karyawan adalah selama 11-15 tahun. Ada kecenderungan pegawai yang tua merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas

(Mangkunegara, 2001 : 118). Tidak ada bukti yang dapat memutuskan bahwa umur, lamanya pengabdian, senioritas merupakan input variabel yang signifikan yang dirasakan karyawan puas terhadap upah mereka, jika input tersebut mencerminkan upah mereka. Beberapa budaya yang berlaku di masyarakat karyawan merasa puas dengan upah yang mencerminkan umur dan senioritas (Kanungo, 1992 : 98).

#### 4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Struktural

Karakteristik responden berdasarkan jabatan struktural dalam kuesioner ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu ; pegawai administratif struktural dan pegawai administratif non struktural.

**Tabel 4.5**  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Struktural

Jabatan	Frekuensi	Prosentase %
Pegawai Administrasi Struktural	61	46,2
Pegawai Administrasi Non Struktural	71	53,8
Total	132	100

Sumber : Data primer 2006 diolah (Lampiran IV).

Berdasarkan tabel 4.5 yang menyajikan karakteristik responden, dalam penelitian ini adalah pegawai administratif di lingkungan UII, maka dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai jabatan struktural dalam hal ini kepala bagian dan kepala urusan sebanyak 61 orang atau sebesar 46,2 %, sedangkan responden sebanyak 71 orang atau sebesar 53,8 % sebagai pegawai administratif non struktural atau staff. Secara struktural pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai

yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja (Mangkunegara, 2001 : 119). Jika dilihat dari sudut pandang gaji ada pendapat lain yang dikemukakan oleh (Kanungo, 1992 : 99) bahwa karyawan yang menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi di struktur organisasi, dengan tingkat kesulitan yang lebih besar, kompleksitas, pertanggungjawaban, atau waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan mengamati bahwa mereka memberikan kontribusi relatif lebih, oleh karena itu mereka berharap tingkat pengembalian berupa pembayaran yang relatif lebih. Apabila bayaran yang mereka terima gagal mencerminkan input mereka, maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan terhadap upah yang mereka terima.

#### **4.1.2 Analisis Variabel Keadilan Kompensasi dan Kepuasan**

Dalam analisis kualitatif variabel keadilan didalam penelitian ini akan dijabarkan setiap jawaban yang diisi oleh responden sehubungan dengan item-item pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden. Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah variabel keadilan individual ( $X_1$ ), keadilan internal ( $X_2$ ), keadilan eksternal ( $X_3$ ) dan variabel kepuasan ( $Y$ ). Dalam analisis ini, peneliti melakukan penghitungan internal kelas didasarkan pada selisih nilai tertinggi dan nilai terendah dibagi dengan jumlah kelompok/kelas yang diinginkan (Hakim, 2001: 71).

$$\text{Interval} = \frac{H - L}{K}$$

Dimana : H = nilai tertinggi

L = nilai terendah

K = jumlah kelas

Dalam penelitian ini nilai/skor tertinggi yang disediakan dalam item pertanyaan adalah 5 dan nilai terendah adalah 1, kemudian peneliti membagi kedalam 4 kelas. Maka interval dapat dihitung ;

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{4}$$

$$\text{Interval} = \frac{4}{4}$$

$$\text{Interval} = 1$$

#### **4.1.2.1 Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan Mengenai Keadilan Individual (X<sub>1</sub>)**

Parameter yang diteliti oleh penulis mengenai keadilan individual berisi 8 pertanyaan yang disebarkan dalam bentuk kuesioner, yaitu mengenai kesesuaian gaji dengan tingkat pendidikan, institusi menghargai kemampuan khusus yang dimiliki oleh pegawai, pengalaman kerja mempengaruhi tinggi rendahnya gaji, semakin bcrkinerja pendapatan semakin tinggi, kenaikan gaji berkala tercemin dalam lamanya pengabdian, institusi menghargai loyalitas karyawan, tidak ada peraturan yang menghargai laki-laki lebih tinggi dari perempuan, pemberian kompensasi tidak berdasarkan pada asal-usul karyawannya.

Kedelapan pertanyaan diatas mewakili seputar persepsi karyawan mengenai keadilan individu yang sering muncul khususnya dalam kegiatan

keseharian. Untuk memudahkan dalam membaca seluruh hasil penelitian, peneliti membuat kategori-kategori jawaban yang dijawab oleh responden yang dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Interval

Kategori Jawaban	Bobot
Sangat tidak sesuai/Adil/Tinggi	1 – 2
Tidak sesuai/Adil/Tinggi	2,1 – 3,1
Sesuai/Adil/Tinggi	3,2 – 4,2
Sangat sesuai/Adil/Tinggi	4,3 – 5

Berdasarkan pada kuesioner pertanyaan variabel keadilan individual ( $X_1$ ) yang diisi oleh 132 pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Peneliti menggunakan rata-rata dengan cara mendapatkan dari seluruh pertanyaan yang ada dalam variabel bebas maupun variabel terikat yang dijumlahkan dibagi seluruh responden yang diteliti. Daftar nilai rata-rata deskripsi frekuensi jawaban untuk pertanyaan mengenai keadilan individual dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
Distribusi Jawaban Rata-rata Responden terhadap Pertanyaan Variabel Keadilan Individual ( $X_1$ )

Kode	Inti Pertanyaan	Rata-rata	Keterangan
Ind1	Kesesuaian gaji dengan tingkat pendidikan.	3,37	Gaji yang diterima sesuai/adil/tinggi.
Ind2	Kemampuan khusus yang dimiliki karyawan dihargai oleh institusi.	3,56	Penghargaan yang diberikan kepada karyawan sesuai/adil/tinggi.
Ind3	Pengalaman kerja mempengaruhi tinggi rendahnya gaji.	3,27	Gaji yang diterima sesuai/adil/tinggi dengan pengalaman kerja.

Ind4	Semakin berkinerja pendapatan semakin tinggi.	3,32	Gaji yang terima sesuai/adil/tinggi dengan kinerja karyawan.
Ind5	Kenaikan gaji berkala tercermin dalam lamanya pengabdian.	3,90	Gaji pengabdian yang diterima sesuai/adil/tinggi.
Ind6	Institusi menghargai loyalitas karyawan.	3,98	Pengharhaan yang diberikan sesuai/adil/tinggi.
Ind7	Tidak ada peraturan yang menghargai laki-laki lebih tinggi dari perempuan..	3,80	Peraturan yang berlaku sesuai/adil/tinggi.
Ind8	Pemberian kompensasi tidak berdasarkan pada asal-usul karyawannya	3,92	Pemberian kompensasi sesuai/adil/tinggi.

Sumber : Lampiran VI

Dari tabel 4.7 disimpulkan bahwa keadilan individual memiliki rata-rata sebesar 4,16. Nilai rata-rata sebesar 4,16 dikategorikan sesuai/adil/tinggi. Artinya, bahwa pegawai administratif yang bekerja di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta merasakan adanya kesesuaian. Keadilan yang karyawan rasakan adalah kesesuaian antara input yang karyawan bawa berupa; pendidikan, kemampuan, pengalaman kerja, serta loyalitas mereka dihargai secara semestinya oleh institusi. Sehingga kompensasi yang karyawan terima secara individu sudah sesuai/adil. Jika dipandang dari segi keadilan individu institusi atau dalam hal ini Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta telah memberikan imbalan yang sesuai, cukup adil terhadap karyawannya. Struktur gaji yang ditetapkan mencerminkan input yang mereka bawa secara personal, sehingga karyawan merasa puas. Dengan tercapainya keadilan individual diharapkan karyawan lebih nyaman dalam menjalankan tugas kesehariannya, serta dengan rasa puas karyawan akan lebih giat dan berkinerja karena sistem kompensasi/imbalan yang mereka terima sesuai dengan input mereka.

#### 4.1.2.2 Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan Mengenai Keadilan Internal (X<sub>2</sub>)

Parameter yang diteliti oleh penulis mengenai keadilan internal berisi 5 pertanyaan yang disebarakan dalam bentuk kuesioner, yaitu mengenai kesesuaian gaji dengan posisi di struktur organisasi, kesesuaian gaji dengan tingkat kesulitan pekerjaan, kesesuaian gaji dengan tingkat kompleksitas pekerjaan, kesesuaian gaji dengan tanggungjawab pekerjaan, kesesuaian gaji dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian tentang variabel keadilan internal dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
Distribusi Jawaban Rata-rata responden terhadap Pertanyaan Variabel Keadilan Internal (X<sub>2</sub>)

Kode	Inti Pertanyaan	Rata-rata	Keterangan
INT1	Kesesuaian gaji dengan posisi di struktur organisasi.	3,45	Gaji yang diberikan sesuai/adil/tinggi.
INT2	Kesesuaian gaji dengan tingkat kesulitan pekerjaan.	2,88	Gaji yang diberikan tidak sesuai/adil/tinggi.
INT3	Kesesuaian gaji tingkat kompleksitas pekerjaan.	2,92	Gaji yang diberikan tidak sesuai/adil/tinggi.
INT4	Kesesuaian gaji dengan tanggungjawab pekerjaan.	3,35	Gaji yang diberikan sesuai/adil/tinggi.
INT5	Kesesuaian gaji dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.	2,64	Gaji yang diberikan tidak sesuai/adil/tinggi.

Sumber : Lampiran VI

Dari tabel 4.8 disimpulkan bahwa keadilan internal memiliki rata-rata 3,05. Nilai rata-rata sebesar 3,05 tersebut dikategorikan tidak sesuai/adil/tinggi. Ketidakadilan secara internal yang dirasakan oleh karyawan disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kompensasi yang mereka terima dengan yang mereka harapkan. Karyawan berharap bahwa kompensasi yang mereka terima harus

mencerminkan nilai internal pekerjaan, adanya kesenjangan ini dapat disebabkan beberapa hal diantaranya; harapan karyawan yang berlebih terhadap institusi, institusi yang tidak bisa memahami keadilan kompensasi secara internal, sistem kompensasi belum dikomunikasikan secara internal. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap, oleh karena itu ketidakadilan secara internal yang dirasakan karyawan mungkin disebabkan oleh faktor lain yaitu besarnya gaji yang diterima karyawan berdasarkan pada golongan. Karena gaji yang diberikan bukan berdasar pada pada struktur posisi di organisasi, tingkat kesulitan pekerjaan, kompleksitas pekerjaan dan tanggungjawab pekerjaan, maka peneliti dapat menyimpulkan gaji yang karyawan terima dan rasakan secara internal tidak adil. Dalam hal ini mungkin yang dapat dilakukan sistem kompensasi yang diterapkan sesekali perlu dikomunikasikan dengan karyawan, sehingga karyawan bisa menerima alasan dan bisa memahami kondisi organisasi.

#### **4.1.2.3 Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan Mengenai Keadilan Eksternal (X<sub>3</sub>)**

Parameter yang diteliti oleh penulis mengenai keadilan eksternal berisi 2 pertanyaan yang disebarkan dalam bentuk kuesioner, yaitu mengenai perilaku karyawan ketika bertemu dengan teman seprofesi dan menanyakan mengenai besarnya gaji yang diterima dan karyawan membandingkan gaji yang mereka terima dengan karyawan lain yang sebelumnya pernah bekerja dan posisinya sama. Untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian tentang variabel keadilan eksternal dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
Distribusi Jawaban Rata-rata Responden terhadap Pertanyaan Variabel Keadilan Eksternal ( $X_3$ )

Kode	Inti Pertanyaan	Rata-rata	Keterangan
Eks1	Karyawan sering bertanya dengan teman seprofesi tentang jumlah gaji yang diterima.	2,83	Tidak sesuai/adil/tinggi dengan pribadi karyawan.
Eks2	Gaji yang diterima sesuai dengan orang lain yang pernah menduduki posisinya.	3,16	Gaji yang diberikan tidak sesuai/adil/tinggi.

Sumber : Lampiran VI

Dari tabel 4.9 disimpulkan bahwa keadilan eksternal memiliki rata-rata 3,00. Nilai rata-rata 3,00 tersebut dapat dikategorikan tidak sesuai/adil/tinggi, Artinya ketidakadilan yang dirasakan secara eksternal oleh karyawan bisa disebabkan karena karyawan enggan bertanya kepada teman seprofesi, karyawan juga enggan untuk membandingkan gaji yang mereka terima dengan orang lain yang pernah menduduki pada posisi yang sama. Akibatnya, ketidakadilan kompensasi dari sudut eksternal yang dirasakan karyawan hanya perasaan sesaat, mungkin karyawan belum mampu mempertimbangkan dan membandingkan secara matang dengan institusi sejenis. Penting juga yang dilakukan oleh institusi adalah melakukan survei gaji secara berkala. Karyawan juga harus mempertimbangkan, membandingkan dengan lebih seksama, sehingga dalam menilai secara keadilan kompensasi secara eksternal tidak berdasar pada besarnya nominal gaji yang diterima, akan tetapi nilai dan apa yang diperoleh karyawan ketika bekerja di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, sehingga kesenjangan persepsi tentang gaji dapat diminimalisir.

#### 4.1.2.4 Analisis Jawaban Responden untuk Pertanyaan Mengenai Kepuasan Pegawai (Y).

Parameter yang diteliti oleh penulis mengenai kepuasan pegawai terdiri dari 16 butir pertanyaan. Adapun pertanyaan mengenai variabel kepuasan pegawai dan hasil rata-rata distribusi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
Distribusi Jawaban Rata-rata Responden terhadap Pertanyaan Variabel Kepuasan (Y)

Kode	Inti Pertanyaan	Rata-rata	Keterangan
JFC1	Dengan bekerja di UII, kebutuhan hidup menjadi terpenuhi.	3,35	Kebutuhan hidup terpenuhi sesuai/adil/tinggi.
JFC2	Hubungan kerja saya, teman dan pimpinan sangat menyenangkan.	3,79	Hubungan kerja sangat menyenangkan sesuai/adil/sesuai.
JFC3	Lingkungan kerja mendukung perkembangan dan pribadi karyawan.	3,80	Lingkungan kerja yang mendukung sesuai/adil/tinggi.
JFC4	Peraturan pemutusan kerja sesuai dengan Undang-undang yang berlaku.	2,82	Peraturan pemutusan hubungan kerja tidak sesuai/adil/tinggi.
K1	Tugas yang diberikan membuat karyawan semakin bersemangat untuk memberikan segala kemampuan yang dimiliki.	3,87	Tugas yang diberikan membuat karyawan semakin bersemangat sesuai/adil/tinggi.
K2	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan ketentuan.	3,97	Tugas yang diselesaikan sesuai/adil/tinggi.
K3	Kinerja diakui oleh semua pihak.	3,70	Kinerja diakui semua pihak sesuai/adil/tinggi.
K4	Tanggungjawab yang diemban sesuai dengan kemampuan.	3,90	Tanggungjawab yang diemban sesuai/adil/tinggi.
K5	Diberi hak untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan idenya.	3,23	Hak yang diberikan sesuai/adil/tinggi.
K6	Diberi pelatihan setiap ada perkembangan baru yang sesuai dengan tugasnya.	3,30	Pelatihan yang diberikan sesuai/adil/tinggi
K7	Ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan diri dan	3,42	Pelibatan karyawan dalam pengambilan

	tugas yang harus dikerjakan.		keputusan sesuai /adil/tinggi.
EEF1	Keluarga sangat mendukung bekerja di UII.	4,29	Keluarga mendukung kerja di UII sesuai/adil/tinggi.
EEF2	UII memberikan fasilitas anak karyawan untuk kuliah di UII.	4,22	UII memberikan fasilitas kepada anak karyawan sesuai/adil/tinggi.
EEF3	Suami dan isteri sama-sama bekerja di UII	3,34	Suami/isteri bekerja di UII sesuai/adil/tinggi.
EEF4	Yogyakarta adalah kota pilihan untuk bekerja dan membina keluarga.	4,10	Yogyakarta adalah kota pilihan sesuai/adil/tinggi.
EEF5	Sulit mencari pekerjaan baru melihat ketrampilan dan usia seperti sekarang.	3,52	Semakin tua, semakin sulit mencari pekerjaan baru sesuai/adil/tinggi.

Sumber : Lampiran VI

Dari tabel 4.10 disimpulkan bahwa keadilan eksternal memiliki rata-rata 3,66. Nilai rata-rata 3,66 tersebut dapat dikategorikan sesuai/adil/tinggi. Artinya kepuasan yang dirasakan karyawan tinggi, kepuasan yang dianalisis dalam penelitian ini dilihat dari tiga sudut pandang yaitu ; *job context factors, job content factors, dan eksternal environmental factors*. Dari analisis jawaban responden mengenai ketiga faktor tersebut disimpulkan bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan dilihat dari *context pekerjaan* bahwa faktor-faktor yang ada mendukung ; seperti lingkungan kerja, hubungan kerja, mendukung karyawan untuk bekerja di UII. Selain itu karyawan juga merasakan nyaman dengan lingkungan kerja, sehingga dalam bekerja mereka merasa cocok dan menyenangkan. Suasana kerja yang demikian perlu ditingkatkan terus agar iklim kerja selalu mendukung karyawan untuk berkinerja lebih tinggi lagi. Apabila dilihat dari *content* atau isi pekerjaan sejauh ini tidak ada masalah yang serius, artinya karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan dan

ketentuan, tanggungjawab yang diemban karyawan juga sesuai dengan kemampuan, karyawan diberikan pelatihan, selain itu karyawan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan tugas yang diberikan. Beberapa hal tersebut sudah ada kecocokan atau kesesuaian dengan diri karyawan, jadi dapat disimpulkan karyawan yang bekerja dibagian administrasi di UII mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Kemungkinan lain disebabkan oleh adanya kesesuaian dalam menentukan posisi dan tugas atau karyawan ditempatkan pada tempat yang tepat. Penempatan karyawan yang tepat akan sangat mendorong dalam kelancaran tugas sehari-hari dan mencapai tujuan organisasi.

Dari rata-rata jawaban responden faktor-faktor dari lingkungan luar yang berpengaruh terhadap kepuasan yang dirasakan karyawan diantaranya ; keluarga, fasilitas, tempat tinggal. Dari analisis jawaban responden dapat disimpulkan bahwa keadaan lingkungan luar sangat mendukung karyawan untuk bekerja di UII. Dapat juga disimpulkan apapun kondisi diluar karyawan akan tetap bekerja di UII karena keputusan mereka untuk bekerja di UII sudah mutlak. Alasan utama karyawan puas bekerja di UII adalah keadaan keluarga yang sangat mendukung, sehingga ketika menjalankan tugas tidak ada masalah dengan keluarga yang tidak bisa diselesaikan. Hal ini juga berpengaruh terhadap karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari, artinya kondisi pribadi karyawan yang selalu siap menjalankan tugas, dukungan keluarga, kota Yogyakarta sebagai tempat tinggal yang sangat mendukung menjadikan karyawan puas dan dengan senang hati dalam bekerja.

## 4.2 Analisis Statistik

Analisis statistik atau kuantitatif ini sebagai sebuah proses penghitungan data yang dimiliki dengan metode statistik berupa regresi linier berganda. Program *SPSS Version 12.00 for windows* membantu peneliti untuk mengungkap pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu variabel keadilan kompensasi dengan variabel terikat yaitu kepuasan. Hal ini untuk mengetahui apakah variabel keadilan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan. Dalam penelitian ini juga akan diketahui diantara keadilan individu, keadilan internal, keadilan eksternal manakah yang paling mempengaruhi kepuasan. Peneliti juga ingin mengetahui apakah ada perbedaan kepuasan antara pegawai administratif struktural dan pegawai administratif non struktural.

### 4.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui apakah variabel keadilan individual ( $X_1$ ), keadilan internal ( $X_2$ ) dan keadilan eksternal ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil olah data dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
Hasil Rekapitulasi Regresi Linier Berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi	Standar Error	t hit
Konstanta	2,225	0,272	8,187
$X_1$	0,355	0,063	5,599
$X_2$	0,120	0,047	2,568
$X_3$	-0,073	0,053	-1,381
R Square = 0,348		F Ratio = 19,935	
R = 0,564		N = 131	

Sumber : Lampiran VII

Hasil statistik dengan menggunakan bantuan *SPSS Ver.12.00* menunjukkan persamaan regresi  $Y = 2,225 + 0,355 X_1 + 0,120 X_2 - 0,073 X_3$ . Persamaan tersebut dapat ditarik kesimpulan dan menghasilkan analisis tiap-tiap variabel keadilan kompensasi terhadap kepuasan pegawai. Analisis tersebut adalah :

1. Pengaruh variabel keadilan individual ( $X_1$ ) terhadap kepuasan pegawai ( $Y$ ).  
Koefisien regresi variabel keadilan individu ( $X_1$ ) sebesar 0,355. dari angka tersebut dapat dianalisa bahwa angka tersebut memiliki nilai positif yang mempunyai arti menunjukkan adanya hubungan yang positif/searah dengan kepuasan pegawai. Jika terjadi peningkatan pada keadilan individual maka terjadi peningkatan pada kepuasan pegawai, dan demikian juga jika sebaliknya. Dengan kata lain, apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan/penurunan variabel keadilan individu ( $X_1$ ) maka akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan variabel kepuasan pegawai ( $Y$ ).
2. Pengaruh variabel keadilan internal ( $X_2$ ) terhadap kepuasan pegawai ( $Y$ ).  
Koefisien regresi variabel keadilan internal ( $X_2$ ) sebesar 0,120 dari angka tersebut dapat dianalisa bahwa angka tersebut memiliki nilai positif yang mempunyai arti menunjukkan adanya hubungan yang positif/searah dengan kepuasan pegawai. Jika terjadi peningkatan pada persepsi keadilan internal maka terjadi peningkatan kepuasan pegawai dan demikian juga sebaliknya. Dengan kata lain apabila variabel bebas yang lain konstan maka setiap peningkatan/penurunan  $X_2$  akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan  $Y$ .

### 3. Pengaruh variabel keadilan eksternal ( $X_3$ ) terhadap kepuasan ( $Y$ ).

Koefisien regresi variabel keadilan eksternal ( $X_3$ ) sebesar  $-0,073$ . Dari angka tersebut dapat dianalisa bahwa angka tersebut memiliki nilai negatif yang mempunyai arti menunjukkan pengaruh yang bersifat berbanding terbalik. Jika terjadi peningkatan pada persepsi keadilan eksternal maka terjadi penurunan pada tingkat kepuasan pegawai, demikian sebaliknya apabila terjadi penurunan pada persepsi keadilan eksternal maka terjadi peningkatan kepuasan pegawai.

#### 4.2.2 Analisis Uji Hipotesis

Tujuan dari uji hipotesis ini adalah untuk menguji pengaruh variabel keadilan terhadap kepuasan pegawai melalui metode pengujian koefisien regresi berganda baik secara keseluruhan maupun secara parsial.

##### 4.2.2.1 Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dari penelitian ini menyatakan bahwa secara bersama-sama keadilan individual, keadilan internal, keadilan eksternal mempengaruhi kepuasan pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Tahap pertama dalam uji hipotesis ini adalah melakukan uji F yang merupakan uji signifikansi pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$ . Untuk melakukan uji ini, maka langkah berikutnya yaitu mencari perbandingan antara  $F_{hit}$  dari hasil olah data dengan nilai  $F_{tab}$  pada  $df$  ( $n-k$ ,  $n-1$ ) dan tingkat kepercayaan  $0,05$ . Jika  $F_{hit}$  lebih besar dari  $F_{tab}$ , maka ada

pengaruh yang signifikan dari variabel keadilan (X) terhadap variabel kepuasan pegawai (Y).

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa  $F_{hit}$  sebesar 19,935 sedangkan angka dari  $F_{tab}$  dengan derajat kepercayaan sebesar 0,05 dan  $df$  (3, 128) yaitu sebesar 2,675 (lampiran VII) sehingga dapat ditarik kesimpulan secara bersama-sama keadilan individual ( $X_1$ ), keadilan internal ( $X_2$ ), dan keadilan eksternal ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dari tabel 4.11 dapat dilihat sejauh mana pengaruh variabel keadilan (X) yang terdiri dari keadilan individu, keadilan internal, keadilan eksternal terhadap kepuasan (Y). Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,302 (menggunakan *Adjusted Square* karena lebih dari dua variabel yang dipergunakan) yang mempunyai arti bahwa variabel keadilan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan pegawai sebesar 30,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel keadilan kompensasi. Variabel lain tersebut seperti proses komunikasi dan pengambilan keputusan (Kanungo, 1992: 13). Komunikasi yang efektif dapat mengurangi kesenjangan, maka ketika ada kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pimpinan hendaknya dikomunikasikan kepada karyawan. Proses pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait dengan kompensasi merupakan bagian penting, karena karyawan merasa dihargai. Dari seluruh tahap pertama uji hipotesis diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan secara bersama-sama keadilan individual, keadilan internal, keadilan eksternal

mempengaruhi kepuasan pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta terbukti dan dapat diterima.

#### 4.2.2.2 Hipotesis kedua

Tahap selanjutnya setelah uji hipotesis pertama adalah melakukan uji t yang merupakan uji pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu variabel keadilan terhadap variabel terikat (Y) dengan maksud untuk membuktikan bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kepuasan pegawai adalah variabel keadilan individual ( $X_1$ ). Langkah untuk membuktikan hipotesis ini adalah membandingkan nilai dari  $t_{hit}$  hasil perhitungan data dengan  $t_{tab}$ . Kriteria pengambilan keputusan yaitu jika  $t_{hit}$  lebih besar daripada  $t_{tab}$  dengan df ( $n-1-k$ ) dan derajat kepercayaannya 0,05 maka ada pengaruh yang signifikan antara variabel keadilan kompensasi terhadap kepuasan. Hasil perhitungan data dapat dilihat pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
Perbandingan Nilai b,  $t_{hitung}$ ,  $t_{tabel}$  pada Masing-masing Variabel Bebas pada Taraf Nyata 5 %

No	Variabel bebas	b	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keterangan
1	$X_1$	0,355	5,599	1,66	Signifikan
2	$X_2$	0,120	2,568	1,66	Signifikan
3	$X_3$	-0,073	-1,381	1,66	Tidak signifikan

Sumber : Lampiran VII

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa :

1. Angka  $t_{hit}$  untuk variabel keadilan individual ( $X_1$ ) sebesar 5,599 sedangkan  $t_{tab}$  untuk df (128) dan derajat kepercayaan 0,05 adalah 1,66 (lampiran IX) ini berarti bahwa  $t_{hit}$  lebih besar dari  $t_{tab}$  sehingga dapat ditarik kesimpulan

bahwa keadilan individual mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan. Diantara ketiga variabel bebas yang mempunyai angka koefisien beta paling besar adalah koefisien beta dari variabel keadilan individual ( $X_1$ ), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan individual paling mempengaruhi atau paling dominan terhadap variabel kepuasan. Keadilan individual dirasakan adil oleh karyawan administratif yang bekerja di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, karena input yang karyawan bawa seperti; pendidikan, kemampuan, pengalaman kerja, penghargaan, dan peraturan dirasa sesuai atau adil secara individu. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan keadilan individual paling mempengaruhi kepuasan pegawai administratif di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta terbukti dan dapat diterima.

2. Angka  $t_{hit}$  untuk variabel keadilan internal ( $X_2$ ) adalah sebesar 2,568 sedangkan  $t_{tab}$  untuk df (128) dan derajat kepercayaan 0,05 adalah 1,66 (lampiran IX) ini berarti bahwa  $t_{hit}$  lebih besar daripada  $t_{tab}$ , sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan internal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan. Karyawan merasakan adil secara internal hal ini dapat dilihat dari koefisien beta bernilai positif. Karyawan merasakan adil karena gaji yang karyawan terima sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, tanggungjawab pekerjaan dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Angka  $t_{hit}$  untuk variabel keadilan eksternal ( $X_3$ ) sebesar -1,381 sedangkan  $t_{tab}$  untuk df (128) dan derajat kepercayaan 0,05 adalah 1,66 (lampiran IX) ini

berarti bahwa  $t_{hit}$  lebih kecil daripada  $t_{tab}$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan eksternal tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan. Keadilan eksternal yang dirasakan oleh karyawan masih dipandang belum adil, dari hasil wawancara dengan responden peneliti dapat menyimpulkan bahwa bagi sebagian karyawan untuk menanyakan tentang gaji atau kompensasi kepada teman seprofesi yang bekerja di institusi lain adalah hal yang kurang etis, sehingga tidak perlu dipertanyakan. Sebagian karyawan juga membandingkan hanya dari segi besarnya nilai nominal gaji saja, tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti mereka membandingkan fasilitas yang diberikan dari institusi, ruang kerja, lingkungan kerja dan faktor lain. Ketidakadilan secara eksternal yang dirasakan oleh karyawan terhadap institusi lain yang sejenis bisa juga dikarenakan karyawan belum mampu membandingkan secara matang. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan membandingkan hanya berdasarkan pada rasa keingintahuan saja, sehingga yang terjadi adalah penilaian yang hanya berdasarkan pada pertimbangan tertentu dan saat-saat tertentu.

#### **4.2.2.3 Hipotesis Ketiga**

Uji hipotesis ketiga ini dengan menggunakan uji t-tes yang berfungsi untuk menguji dua rata-rata sampel yang independen. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah ada perbedaan kepuasan antara pegawai administratif struktural dan pegawai administratif non struktural di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Adapun hasil olah data dapat dilihat pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
 Nilai Rata-rata Kepuasan Pegawai

**Group Statistics**

Jbtn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TotalY Pegawai Administrasi Struktural	60	59,8333	6,28468	,81135
Pegawai Administrasi Non Struktural	71	57,6056	7,30847	,86736

**Tabel 4.14**  
 Perbedaan Kepuasan Pegawai Administratif Struktural dan Non Struktural dilihat dari Nilai t<sub>hitung</sub>

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Y	Equal variances assumed	,432	,512	1,856	130	,066	,13838	,07456	-,00913	,28588
	Equal variances not assumed			1,878	129,995	,063	,13838	,07367	-,00736	,28411

Sumber : Lampiran VIII.

**Analisis pengujian F**

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa harga  $F = 0,432$  dengan tingkat signifikansi = 0,512. Dengan demikian, probabilitas (signifikansi)  $0,512 > 0,05$ , maka  $H_0$  yang menyatakan "bahwa kedua varians kepuasan pegawai administratif struktural dan non struktural sama" diterima. kenyataan ini menunjukkan bahwa sesungguhnya kedua varians adalah sama. Mengingat kedua varians sama, maka dalam pengujian t akan lebih tepat menggunakan asumsi *Equal Variance assumed*.

### Analisis pengujian t

Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa harga  $t_{hit}$  sebesar 1,856, sedangkan  $t_{tab}$  ( $0,05$ ,  $df = 130$ ) = 1,66. Dengan demikian  $t_{hit}$  sebesar 1,878 dengan tingkat signifikansi 0,066. Dengan demikian  $t_{hit} > t_{tab}$ , maka  $H_0$  yang menyatakan “rata-rata kepuasan pegawai administratif struktural dan non struktural sama”, diterima. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pada dasarnya rata-rata kepuasan pegawai administratif adalah sama. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan ada perbedaan kepuasan antara pegawai administratif struktural dan pegawai administratif non struktural di lingkungan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, tidak terbukti dan tidak dapat diterima.

### 4.3 Diskusi Manajerial

Keadilan secara individu, keadilan secara internal dan keadilan secara eksternal yang dirasakan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka, motivasi kerja yang terjaga akan memacu individu untuk merasakan kepuasan mengenai apa yang mereka terima. Meski selain uang, individu juga sadar akan keuntungan lain yang mereka peroleh ketika bekerja di Universitas Islam Indonesia ini. Dengan mereka membandingkan, memperhatikan, memahami gaji yang mereka terima apakah sesuai dengan rekan sekerja, nilai pekerjaan dan di pasar tenaga kerja individu akan menemukan rasa puas. Rasa puas inilah yang akan mempengaruhi karyawan dalam berkinerja dan kepuasan karyawan merupakan kunci perbaikan kinerja. Peneliti mempunyai keyakinan bahwa setiap karyawan yang satu dengan yang lain mempunyai prestasi kerja yang berbeda. Sama halnya yang ada di setiap organisasi pasti mempunyai standar dan sistem

penilaian kinerja tersendiri. Hal ini disebabkan oleh kondisi dan kebutuhan setiap organisasi juga berbeda. Oleh karena itu perlu kiranya manajemen mengadakan penilaian prestasi kerja secara berkesinambungan. Penilaian kinerja dapat membantu pihak manajemen mengantisipasi dan seringkali mencegah ketidakpuasan karyawan. Penulis mencoba untuk berdiskusi dan melakukan wawancara dengan salah satu staf di bagian direktorat organisasi dan sumber daya manusia. Hasil dari diskusi tersebut bahwa selama ini pihak Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta telah melakukan kegiatan penilaian kinerja untuk karyawannya. Penilaian kinerja tersebut bertujuan untuk menjaga semangat kerja karyawan agar tetap tinggi. Se jauh ini penilaian kinerja dilakukan oleh masing-masing unit kemudian dilaporkan ke pihak rektorat, kemudian ditindaklanjuti oleh tim khusus yang telah dibentuk untuk selanjutnya dibawa ke Wakil Rektor I. Adapaun penilaian kinerja ini ditujukan kepada seluruh pegawai baik struktural atau dalam hal ini kepala bagian dan kepala urusan maupun staff. Penilaian kinerja di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, disebut dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksana Pekerjaan). Objek atau yang dinilai untuk karyawan meliputi; kehadiran, kemampuan, kecakapan, kecekatan, keahlian, kepribadian, keramahan, kesopanan, penampilan dan kreatif dalam bekerja. Penilaian semacam ini dilakukan setiap tahun dan dilakukan ditempat kerja artinya, pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan atau sering disebut dengan *on the job appraisal*.

Dari diskusi manajerial ini penulis dapat menyimpulkan bahwa sejauh ini pihak Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta telah melakukan sistem penilaian

kinerja yang nantinya akan bermanfaat baik bagi institusi maupun karyawan. Agar karyawan selalu terjaga dalam semangat kerjanya, oleh karena itu sistem penilaian ini dikomunikasikan kepada karyawan. Kepuasan karyawan, keputusan kompensasi merupakan faktor elemen penilaian kinerja (Furtewengler, 2000:1).

