

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk menyajikan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan pengolahan data kuesioner dan pembahasan mengenai Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Penelitian ini telah melibatkan sebanyak 170 tenaga kerja karyawan pada LPIT Bina Anak Sholeh yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

**Tabel 4.1. Rincian Jumlah Kuesioner**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Kuesioner yang disebarakan	170	100
2	Kuesioner kembali	170	100
3	Kuesioner tidak kembali	0	0

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 2, Halaman 302 – 311)

Data yang telah didapatkan selanjutnya diolah menjadi beberapa tahap diantaranya analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda dan uji hipotesis. Proses pengolahan data tersebut didukung dengan alat analisis yakni *software* IBM SPSS versi 25. Selanjutnya, pembahasan dilakukan untuk menganalisis dari hipotesis yang telah ditentukan oleh penulis.

#### **4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk mengukur seberapa baik instrumen yang dikembangkan dalam mengukur konsep tertentu. Jumlah sampel (n) pada setiap variabel dapat berbeda. Hal ini tergantung dari *missing value*

yang terdapat pada variabel tersebut sehingga bila data mengandung *missing value*, maka tidak dapat dianalisa. Jumlah sampel pada penelitian ini ditunjukkan sebagai n, sehingga R table untuk *degree of freedom* (df) =  $n - 2$ . Penilaian validitas dari penelitian ini merujuk pada nilai R Hitung yang berasal dari pernyataan yang akan dianggap valid jika nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel pada tingkat signifikansi, dimana nilai r-hitung adalah *Corrected Item – Total Correlation* dan nilai signifikansi adalah  $\alpha = 0,05$  atau 5%. Jika R hitung lebih besar dari pada R table maka indikator dinyatakan valid sedangkan jika R hitung lebih kecil dari pada R tabel maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid. Maka dari itu, jika N valid pada penelitian ini sebesar 170, selanjutnya nilai  $df = 170 - 2$  yakni 168. Artinya nilai df 168 pada tabel r *product momen* adalah 0,1506.

**Tabel 4.2 Uji Validitas Variabel**  
**Keadilan Organisasional / *Organizational Justice* (OJ)**

<b>Indikator/Item Pertanyaan</b>	<b><i>Pearson's Correlation</i></b>	<b>r Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
OJ1	0,519	0,1506	Valid
OJ2	0,601	0,1506	Valid
OJ3	0,648	0,1506	Valid
OJ4	0,566	0,1506	Valid
OJ5	0,583	0,1506	Valid
OJ6	0,580	0,1506	Valid
OJ7	0,363	0,1506	Valid
OJ8	0,412	0,1506	Valid
OJ9	0,640	0,1506	Valid
OJ10	0,414	0,1506	Valid
OJ11	0,718	0,1506	Valid
OJ12	0,609	0,1506	Valid
OJ13	0,617	0,1506	Valid
OJ14	0,512	0,1506	Valid
OJ15	0,680	0,1506	Valid
OJ16	0,600	0,1506	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

OJ17	0,610	0,1506	Valid
OJ18	0,594	0,1506	Valid

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 7, Halaman 352 - 356)

Variabel keadilan organisasional tidak ditemukan *missing value* sehingga secara keseluruhan jumlah N valid pada variabel ini sebanyak 170. Berdasarkan dari Tabel 4.2, nilai R hitung pada 18 indikator dari variabel keadilan organisasional lebih besar dari R tabel 0,1506. Hal ini membuktikan bahwa secara keseluruhan dari indikator variabel keadilan organisasional dinyatakan valid.

**Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel****Kepemimpinan Transformasional / *Transformational Leadership* (TL)**

<b>Indikator/Item Pertanyaan</b>	<b><i>Pearson's Correlation</i></b>	<b>r Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
TL1	0,650	0,1506	Valid
TL2	0,735	0,1506	Valid
TL3	0,669	0,1506	Valid
TL4	0,672	0,1506	Valid
TL5	0,684	0,1506	Valid
TL6	0,678	0,1506	Valid
TL7	0,724	0,1506	Valid
TL8	0,807	0,1506	Valid
TL9	0,742	0,1506	Valid
TL10	0,756	0,1506	Valid
TL11	0,786	0,1506	Valid
TL12	0,562	0,1506	Valid
TL13	0,458	0,1506	Valid
TL14	0,780	0,1506	Valid
TL15	0,717	0,1506	Valid
TL16	0,797	0,1506	Valid
TL17	0,675	0,1506	Valid
TL18	0,743	0,1506	Valid
TL19	0,671	0,1506	Valid
TL20	0,687	0,1506	Valid
TL21	0,057	0,1506	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 8, Halaman 357 - 363)

Variabel kepemimpinan transformasional tidak ditemukan *missing value* sehingga secara keseluruhan jumlah N valid pada variabel ini sebanyak 170 Berdasarkan dari Tabel 4.2, nilai R hitung pada 21 indikator dari variabel kepemimpinan transformasional lebih besar dari R tabel 0,1506. Hal ini membuktikan bahwa hanya 20 indikator variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan valid sedangkan terdapat 1 indikator yang tidak valid. Guna untuk melanjutkan proses analisis berikutnya, maka satu indikator yang tidak valid tersebut tidak lagi digunakan.

**Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel  
Kepuasan Kerja / *Job Satisfaction* (JS)**

<b>Indikator/Item Pertanyaan</b>	<b><i>Pearson's Correlation</i></b>	<b>r Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
JS1	0,590	0,1506	Valid
JS2	0,687	0,1506	Valid
JS3	0,508	0,1506	Valid
JS4	0,497	0,1506	Valid
JS5	0,682	0,1506	Valid
JS6	0,676	0,1506	Valid
JS7	0,613	0,1506	Valid
JS8	0,657	0,1506	Valid
JS9	0,730	0,1506	Valid
JS10	0,690	0,1506	Valid
JS11	0,735	0,1506	Valid
JS12	0,617	0,1506	Valid
JS13	0,709	0,1506	Valid
JS14	0,628	0,1506	Valid
JS15	0,649	0,1506	Valid
JS16	0,385	0,1506	Valid
JS17	0,680	0,1506	Valid
JS18	0,638	0,1506	Valid
JS19	0,632	0,1506	Valid
JS20	0,636	0,1506	Valid

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 9, Halaman 364 - 369)

Variabel kepuasan kerja tidak ditemukan *missing value* sehingga secara keseluruhan jumlah N valid pada variabel ini sebanyak 170 Berdasarkan dari Tabel 4.2, nilai R hitung pada 20 indikator dari variabel kepuasan kerja lebih besar dari R tabel 0,1506. Hal ini membuktikan bahwa secara keseluruhan dari indikator variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

**Tabel 4.5 Uji Validitas**

**Komitmen Organisasional / *Organizational Commitment* (OC)**

<b>Indikator/Item Pertanyaan</b>	<b><i>Pearson's Correlation</i></b>	<b>r Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
OC1	0,633	0,1506	Valid
OC2	0,636	0,1506	Valid
OC3	0,537	0,1506	Valid
OC4	-0,228	0,1506	Tidak Valid
OC5	0,517	0,1506	Valid
OC6	0,556	0,1506	Valid
OC7	0,606	0,1506	Valid
OC8	0,568	0,1506	Valid
OC9	0,409	0,1506	Valid
OC10	0,508	0,1506	Valid
OC11	0,596	0,1506	Valid
OC12	0,639	0,1506	Valid
OC13	0,615	0,1506	Valid
OC14	0,327	0,1506	Valid
OC15	0,243	0,1506	Valid
OC16	0,190	0,1506	Valid
OC17	0,228	0,1506	Valid
OC18	0,465	0,1506	Valid
OC19	-0,166	0,1506	Tidak Valid
OC20	0,509	0,1506	Valid
OC21	0,654	0,1506	Valid
OC22	0,525	0,1506	Valid
OC23	0,495	0,1506	Valid
OC24	0,370	0,1506	Valid

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 10, Halaman 370 - 378)

Variabel komitmen organisasional tidak ditemukan *missing value* sehingga secara keseluruhan jumlah N valid pada variabel ini sebanyak 170. Berdasarkan dari Tabel 4.2, nilai R hitung pada 24 indikator dari variabel komitmen organisasional lebih besar dari R tabel 0,1506. Hal ini membuktikan bahwa sebanyak 22 indikator variabel komitmen organisasional dinyatakan valid dan 2 indikator lainnya tidak valid. Guna untuk melanjutkan proses analisis berikutnya, maka dua indikator yang tidak valid tersebut tidak lagi digunakan.

#### 4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada sebuah penelitian menunjukkan adanya kehandalan dari suatu kuesioner jika jawaban jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil. Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *one shot* yakni pengukuran yang dilakukan hanya sekali dan hasilnya dibandingkan antar jawaban pertanyaan (Ghozali, 2018). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini berdasarkan uji statistik menggunakan SPSS dengan menentukan nilai Cronbach Alpha dari masing – masing variabel. Adapun konstruk variabel dapat dinyatakan valid bila nilai dari Cronbach Alpha dari masing – masing variabel lebih besar dari standard minimum Cronbach Alpha yakni 0.60 (Sekaran, 2003).

**Tabel 4.6 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Standar minimum Cronbach Alpha	Keterangan
Keadilan Organisasional	0,880	0.60	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,947	0.60	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.6

Kepuasan Kerja	0,921	0.60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,855	0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 11, Halaman 379)

Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha dari masing – masing variabel terbukti lebih besar dari nilai minimum Cronbach Alpha yakni 0.60. Hal ini mengartikan bahwa variabel keadilan organisasional dapat diandalkan sebesar 88 persen, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan konsistensi terbesar yakni 94,7 persen, variabel kepuasan kerja sebesar 92,1 persen dan variabel komitmen organisasional sebesar 85,5 persen. Berdasarkan adanya konsistensi dan kestabilan yang didapatkan dari jawaban para responden, masing – masing variabel secara keseluruhan pada penelitian ini dapat diandalkan sebagai alat pengukuran.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yakni memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata – rata (*mean*), standar deviasi, varian, minimum, maksimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (Ghozali, 2018). Data deskriptif didapatkan berdasarkan jawaban dari berbagai pertanyaan mengenai identitas para responden.

### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada sebuah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) kawasan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Penelitian ini melibatkan seluruh tenaga pengajar maupun para karyawan yang berkontribusi dalam menjalankan segala

aktifitas di BIAS. Data demografi yang didapatkan dari penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, status karyawan, posisi pekerjaan, dan lama bekerja. Berikut ini merupakan hasil analisis data demografi dari responden.

### 1. Karakteristik dari responden berdasarkan Gender

Karakteristik dari responden berdasarkan gender pada penelitian ini dibagi menjadi dua yakni laki – laki dan perempuan. Data responden berdasarkan gender disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7. Data Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki – laki	56	32,9
2	Perempuan	114	67,1
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 380)

Berdasarkan data demografi dari responden yang terdapat pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa terdapat 32,9 persen responden yang merupakan laki – laki dan 67,1 persen merupakan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar para pengajar dan karyawan yang tergabung di LPIT BIAS DIY merupakan perempuan.

### 2. Karakteristik dari Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil data yang di dapatkan, karyawan di Yayasan BIAS memiliki usia termuda yakni 18 tahun dan yang paling tinggi usia 53 tahun. Berdasarkan hasil penghitungan distribusi frekuensi, maka kategori usia dibagi menjadi 8 interval kelas dan disajikan seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8. Data Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	< 18 tahun	22	12,9
2	23 – 27 tahun	28	16,5
3	28 – 32 tahun	28	16,5
4	33 – 37 tahun	14	8,2
5	38 – 42 tahun	24	14,1
6	43 – 47 tahun	28	16,5
7	48 – 52 tahun	24	14,1
8	>53 tahun	2	1,2
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 380)

Berdasarkan data demografi dari responden yang terdapat pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa terdapat 12,9 persen responden yang memiliki usia 18 sampai 22 tahun, 16,5 persen responden yang berusia 23 sampai 27 tahun, 16,5 persen responden yang memiliki usia 28 tahun sampai 32 tahun, 8,2 persen responden berusia 33 sampai 37 tahun, 14,1 persen responden berusia 38 – 42 tahun, 16,5 persen responden berusia 43 sampai 47 tahun, 14,1 persen responden berusia 48 sampai 52 tahun dan hanya 1,2 persen yang berusia lebih dari 53 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pengajar dan karyawan yang tergabung di LPIT BIAS DIY banyak yang berusia rentang 23 sampai 32 tahun.

### **3. Karakteristik dari Responden berdasarkan Status Pernikahan**

Karakteristik responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan di BIAS terdapat yang sudah menikah, belum menikah bahkan telah bercerai. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dirangkum pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9 Data Status Pernikahan Responden**

No	Status	Jumlah	Presentase
1	Menikah	112	65,6
2	Belum Menikah	56	32,9
3	Cerai	2	1,2
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 381)

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 diatas, dapat diketahui bahwa data demografi responden mengenai status pernikahan yakni 65,6 persen telah menikah, 32,9 persen yang belum berumah tangga, 1,2 Persen yang telah menyandang status janda atau duda. Maka dari itu, mayoritas dari tenaga pengajar dan karyawan yang berada di LPIT BIAS DIY telah menjalani kehidupan berumah tangga.

#### **4. Karakteristik dari Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Karakteristik dari responden berdasarkan pendidikan terakhir sebagai penunjang dalam menjalankan Yayasan yang memiliki latar belakang dunia pendidikan. Maka dari itu, rangkuman dari responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat diketahui berdasarkan tabel berikut ini:

**Tabel 4.10 Data Pendidikan Terakhir Responden**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1	SD	1	0,6
2	SMP/SLTP	10	5,9
3	SMA/SLTA/SMK	59	34,7
4	D1	5	2,9
5	D2	3	1,8
6	D3	8	4,7
7	D4 / S1	76	44,7
8	S2	7	4,1
9	S3	1	0,6
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 381)

Berdasarkan data pada Tabel 4.10, maka data yang diperoleh berdasarkan riwayat pendidikan terakhir SD sebanyak 0,6 persen, SMP/SLTP sebanyak 5,9 persen, SMA/SLTA/SMK sebanyak 34,7 persen, D1 2,9 persen, D2 1,8 persen, D3 4,7 persen, D4/S1 44,7 persen, S2 4,1 persen dan S3 0,6 persen. Kesimpulannya, kebanyakan dari para pengajar maupun karyawan yang terdapat di LPIT BIAS DIY merupakan para responden yang jenjang pendidikan akhirnya D4/S1.

#### 5. Jumlah Responden berdasarkan status pekerjaan.

Yayasan BIAS memiliki dua kategori berdasarkan status pekerjaan tenaga pengajarnya yakni Guru Tetap Yayasan (GTY) dan Guru Tidak Tetap Yayasan (GTT). Para karyawan yang merupakan bukan tenaga pengajar secara keseluruhan merupakan karyawan tetap Yayasan. Berikut ini merupakan jumlah karyawan berdasarkan status pekerjaannya.

**Tabel 4.11 Data Status Kerja Responden**

No	Status Kerja	Jumlah	Presentase
1	Karyawan Tetap Yayasan	167	98,2
2	Karyawan Tidak Tetap Yayasan	3	1,8
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 381)

Dilihat dari Tabel 4.11 yang menjelaskan tentang status kerja para responden, maka para karyawan termasuk tenaga pengajar tetap berjumlah 98,2 persen. Adapun para karyawan yang tidak tetap merupakan para umi yang sedang dalam masa pengabdian yang berjumlah 1,8 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa status pekerjaan dari para karyawan maupun

tenaga pengajar dari LPIT BIAS mayoritas merupakan karyawan dan tenaga pengajar tetap yayasan.

#### 6. Jumlah Responden berdasarkan Posisi Pekerjaan.

Yayasan BIAS memiliki beberapa posisi pekerjaan yang dijalankan oleh para karyawan maupun tenaga pengajarnya. Berikut ini disajikan data terkait jumlah responden yang dilihat dari posisi pekerjaan yang selama ini digeluti:

**Tabel 4.12 Data Posisi Pekerjaan Responden**

No	Posisi / Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Manajemen	16	9,4
2	Ustadz / Ustadzah / Penagajar	87	51,2
3	Umi	12	7,1
4	Administrasi	9	5,3
5	<i>Security</i>	8	4,7
6	<i>Driver</i>	9	5,3
7	<i>Catering</i>	9	5,3
8	<i>General Service (GS) dan Sarana Prasarana (Sarpras)</i>	20	11,8
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 382)

Berdasarkan dari Tabel 4.12, maka dapat diketahui pada posisi manajemen terdapat 9,4 persen karyawan, 51,2 persen mendominasi sebagai tenaga pengajar, 7,1 persen bekerja menjadi umi, 5,3 persen karyawan yang bekerja di posisi administrasi, 4,7 persen sebagai *security*, 5,3 persen sebagai *driver*, 5,3 persen juga yang bekerja di bagian catering, dan 11,8 persen sebagai *general service*. Maka dari itu, dapat di simpulkan bahwa posisi pekerjaan yang paling banyak anggota dari LPIT BIAS DIY yakni sebagai tenaga pengajar. Adapun para pengajar tersebut tersebar di 9 titik lokasi sekolah BIAS di DIY.

## 7. Karakteristik dari Responden berdasarkan Masa Kerja.

Karakteristik responden berdasarkan distribusi frekuensi dalam melihat masa kerja para karyawan dan tenaga pengajar di BIAS telah dibagi menjadi enam kategori. Berikut ini merupakan data jumlah para responden berdasarkan masa kerja:

**Tabel 4.13 Data Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	<1 tahun	29	17,1
2	1 – 6 tahun	57	33,5
3	7 – 12 tahun	27	15,9
4	13 – 18 tahun	28	16,5
5	19 – 24 tahun	26	15,3
6	>25 tahun	3	1,8
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah 2019 (Lampiran 12, Halaman 382)

Pada Tabel 4.13 menjelaskan bahwa lamanya waktu yang telah dihabiskan oleh para karyawan maupun tenaga pengajar yang bekerja di LPIT BIAS DIY kurang dari 1 tahun sebanyak 17,1 Persen, 1 sampai 6 tahun sebanyak 33,5 persen, 7 sampai 12 tahun 15,9 persen, 13 sampai 18 tahun sebanyak 16,5 persen, 19 sampai 24 tahun sebanyak 15,3 persen dan lebih dari 25 tahun sebanyak 1,8 persen. Maka dari itu, mayoritas pekerja yang ada di Yayasan tersebut telah bekerja sekitar 1 sampai 6 tahun.

### 4.2.2 Analisis Pendapat Responden

Analisis pendapat dari para responden digunakan untuk memahami bagaimana pendapat dari para responden terhadap setiap indikator dari masing – masing variabel. Analisis pendapat dalam penelitian ini akan memberikan gambaran pendapat responden terhadap variabel

keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Frekuensi distribusi digunakan untuk menganalisis dari masing – masing indikator. Adapun nilai dari setiap indikator dijumlahkan sehingga akan diketahui nilai terbanyak yang dipilih responden untuk setiap variabel. Selanjutnya, dengan menggunakan nilai rata – rata dari jawaban seluruh responden pada setiap indikator maka analisis pendapat responden akan didapatkan. Penilaian deskriptif terhadap rata – rata tersebut dikategorikan dalam 5 kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum})}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(5-1)}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka skala distribusinya sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Nilai Kelas**

No	Kategori Kelas	Nilai
1	Sangat Rendah	1,00 – 1,79
2	Rendah	1,80 – 2,59
3	Sedang	2,60 – 3,39
4	Tinggi	3,40 – 4,19
5	Sangat Tinggi	4,20 – 5,00

Sumber: Data sekunder.

Berikut ini merupakan analisis deskripsi dari masing – masing variabel yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut ini:

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif  
Variabel Keadilan Organisasional**

ID	Item	Jumlah Nilai Berdasarkan Jawaban					Mean	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
OJ1	Mendapatkan imbalan sebagai bentuk tanggung jawab organisasi atas pekerjaan yang saya lakukan.	0	0	10	76	84	4,44	Sangat Tinggi
OJ2	Mendapatkan imbalan secara adil berdasarkan pengalaman kerja yang saya lakukan.	0	2	19	73	76	4,31	Sangat Tinggi
OJ3	Mendapatkan imbalan secara adil atas jumlah usaha yang saya lakukan untuk organisasi.	0	3	24	76	67	4,22	Sangat Tinggi
OJ4	Mendapatkan imbalan secara adil atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.	0	1	16	87	66	4,28	Sangat Tinggi
OJ5	Mendapatkan imbalan sesuai kebutuhan secara adil atas tekanan pekerjaan yang dihadapi.	6	6	34	75	49	3,91	Tinggi
OJ6	Prosedur dirancang untuk mengumpulkan informasi secara akurat yang diperlukan untuk mengambil keputusan.	0	2	21	76	71	4,27	Sangat Tinggi
OJ7	Prosedur dirancang untuk memberikan peluang untuk naik banding atau menentang keputusan.	10	25	49	64	22	3,37	Sedang
OJ8	Prosedur dirancang agar semua pihak dipengaruhi oleh keputusan yang diwakili.	8	18	55	67	22	3,45	Tinggi
OJ9	Prosedur dirancang untuk menghasilkan standar sehingga keputusan dapat dibuat dengan konsisten.	0	1	17	96	56	4,22	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.15

OJ10	Prosedur dirancang untuk mendengar kekhawatiran semua pihak yang terkena dampak keputusan tersebut.	6	13	37	83	31	3,71	Tinggi
OJ11	Prosedur dirancang untuk memberikan umpan balik yang bermanfaat mengenai keputusan dan implementasinya.	1	6	30	86	47	4,01	Tinggi
OJ12	Prosedur dirancang untuk memungkinkan permintaan agar melakukan klarifikasi atau adanya tambahan informasi mengenai keputusan yang dibuat.	1	7	30	92	40	3,96	Tinggi
OJ13	Direktur menghargai sudut pandang yang anda miliki.	0	2	29	84	55	4,13	Tinggi
OJ14	Direktur mampu menekan bias pribadi	5	14	56	70	25	3,56	Tinggi
OJ15	Direktur meluangkan waktunya untuk sekedar memberikan <i>feedback</i> mengenai sesuatu yang harus didiskusikan dan implikasinya.	1	5	17	81	66	4,21	Sangat Tinggi
OJ16	Direktur memperlakukan anda dengan baik dan penuh pertimbangan.	2	1	16	74	77	4,31	Sangat Tinggi
OJ17	Direktur menunjukkan kepedulian terhadap hak – hak anda sebagai karyawan.	0	2	10	75	83	4,41	Sangat Tinggi
OJ18	Direktur mengambil langkah untuk membuat keputusan dnegan cara yang benar.	1	2	13	80	74	4,32	Sangat Tinggi
<b>Total Skor Variabel</b>		<b>41</b>	<b>110</b>	<b>483</b>	<b>1415</b>	<b>1011</b>	<b>73,09</b>	
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>							<b>4</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 3, hal 312 - 321)

Tabel 4.15 merupakan bentuk analisis responden terhadap variabel keadilan organisasional. Hasil analisis diperoleh bahwa total nilai responden dari yang tertinggi berada pada skor 4 sebesar 1415, kemudian skor 5 dengan jumlah 1011, dilanjutkan skor 3 dengan jumlah 483, selanjutnya skor 2 dengan jumlah 110 dan yang terakhir skor 1 berjumlah 41. Hal ini menandakan bahwa para responden setuju dengan pernyataan yang disajikan sebagai indikator dari keadilan organisasional. Hasil analisis selanjutnya mengungkapkan bahwa rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 4 dengan kategori tinggi. Rata – rata tertinggi dengan nilai 4,44 merupakan indikator dari “mendapatkan imbalan sebagai bentuk tanggung jawab organisasi atas pekerjaan yang saya lakukan”. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional yang dirasakan oleh para karyawan dan tenaga pengajar di LPIT BIAS tinggi.

Variabel keadilan organisasional memiliki 18 indikator penilaian dengan pilihan jawaban 1 – 5 sehingga total skor tertinggi adalah 90. Maka dari itu, kategori berdasarkan jawaban responden dikelompokkan sesuai dari tabel berikut ini:

**Tabel 4.16 Frekuensi Distribusi Variabel Keadilan Organisasional**

<b>Range Jawaban Responden</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 18	Sangat Rendah	0	0%
19 – 36	Rendah	0	0%
37 – 54	Sedang	2	1%
55 – 72	Tinggi	87	51%
73 – 90	Sangat Tinggi	81	48%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 3, hal 312 - 321)

Tabel tersebut menjelaskan adanya frekuensi jawaban pada variabel keadilan organisasional. Pada *range* 37 – 54 sebesar 2 persen. *range* 5 – 72 sebesar 51 persen dan *range* 73 – 90 sebesar 48 persen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pendapat yang diperoleh dari sebagian besar para karyawan maupun tenaga pengajar di LPIT BIAS dikategorikan tinggi pada variabel keadilan organisasional.

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif  
Variabel Kepemimpinan Transformasional**

ID	Item	Jumlah Nilai Berdasarkan Jawaban					Mean	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
TL1	Direktur saya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik tentang organisasi ini.	0	0	7	52	111	4,61	Sangat Tinggi
TL2	Direktur saya mau terjun membantu saat organisasi dalam keadaan sulit.	1	1	10	63	95	4,47	Sangat Tinggi
TL3	Direktur saya adalah seorang yang memegang teguh nilai-nilai organisasi.	0	0	11	66	93	4,48	Sangat Tinggi
TL4	Direktur saya memiliki visi misi yang jelas tentang organisasi ini.	0	0	7	45	118	4,65	Sangat Tinggi
TL5	Direktur saya memiliki komitmen tinggi dalam memajukan organisasi ini.	1	0	4	44	121	4,67	Sangat Tinggi
TL6	Direktur saya bangga terhadap para pegawai.	0	0	11	73	86	4,44	Sangat Tinggi
TL7	Direktur mampu menginspirasi saya.	0	1	21	57	91	4,40	Sangat Tinggi
TL8	Direktur mendorong saya untuk terus berprestasi	0	1	14	64	91	4,44	Sangat Tinggi
TL9	Direktur adalah seseorang yang optimis	1	0	6	49	114	4,62	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.17

TL10	Direktur mampu membangkitkan semangat karyawan ketika bekerja	0	1	14	58	97	4,48	Sangat Tinggi
TL11	Direktur saya adalah contoh teladan.	0	3	15	52	100	4,46	Sangat Tinggi
TL12	Direktur mendorong saya untuk berpikir diluar kemampuan ( <i>out of the box</i> )	4	9	43	59	55	3,89	Tinggi
TL13	Direktur mendukung saya mengambil resiko pekerjaan	4	6	46	82	32	3,78	Tinggi
TL14	Direktur mendorong saya agar kreatif dalam bekerja	0	1	16	76	77	4,35	Sangat Tinggi
TL15	Perilaku direktur membuat saya nyaman dalam bekerja	0	0	31	89	50	4,11	Tinggi
TL16	Direktur mendorong saya untuk belajar hal-hal baru	1	1	15	70	83	4,37	Sangat Tinggi
TL17	Direktur mengetahui kemampuan saya dalam bekerja	2	1	37	87	43	3,99	Tinggi
TL18	Direktur memberikan semangat kepada saya dalam bekerja	0	0	27	75	68	4,24	Sangat Tinggi
TL19	Direktur memberikan contoh tentang suatu pekerjaan yang tidak saya mengerti	0	4	34	77	55	4,08	Tinggi
TL20	Direktur adalah seorang yang mau mendengarkan kritik/saran dari pegawai.	0	3	40	75	52	4,04	Tinggi
<b>Total Skor Variabel</b>		<b>14</b>	<b>32</b>	<b>409</b>	<b>1313</b>	<b>1632</b>	<b>86,57</b>	
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>							<b>4,33</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 4, hal 322 - 331)

Tabel 4.17 merupakan bentuk analisis responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional. Hasil analisis diperoleh bahwa total nilai

responden dari yang tertinggi berada pada skor 5 sebesar 1632, kemudian skor 4 dengan jumlah 1313, dilanjutkan skor 3 dengan jumlah 409, selanjutnya skor 2 dengan jumlah 32 dan yang terakhir skor 1 berjumlah 14. Hal ini menandakan bahwa para responden sangat setuju dengan pernyataan yang disajikan sebagai indikator dari kepemimpinan transformasional. Hasil analisis selanjutnya mengungkapkan bahwa rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 4,33 dengan kategori sangat tinggi. Rata – rata tertinggi dengan nilai 4,67 merupakan indikator dari “direktur saya memiliki komitmen tinggi dalam memajukan organisasi ini.”. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh para karyawan dan tenaga pengajar di LPIT BIAS sangat tinggi.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki 20 indikator penilaian dengan pilihan jawaban 1 – 5 sehingga total skor tertinggi adalah 100. Maka dari itu, kategori berdasarkan jawaban responden dikelompokkan sesuai dari tabel berikut ini:

**Tabel 4.18 Frekuensi Distribusi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

<b>Range Jawaban Responden</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 20	Sangat Rendah	0	0%
21 – 40	Rendah	0	0%
41 – 60	Sedang	2	1%
61 – 80	Tinggi	50	30%
81 – 100	Sangat Tinggi	118	69%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 4, hal 322 - 331)

Tabel tersebut menjelaskan adanya frekuensi jawaban pada variabel kepemimpinan transformasional. Pada *range* 41 – 60 sebesar 1 persen. *range* 61 –

80 sebesar 30 persen dan *range* 81 – 100 sebesar 69 persen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pendapat yang diperoleh dari sebagian besar para karyawan maupun tenaga pengajar di LPIT BIAS dikategorikan sangat tinggi pada variabel kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4.19 Hasil Analisis Deskriptif  
Variabel Kepuasan Kerja**

ID	Item	Jumlah Nilai Berdasarkan Jawaban					Mean	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
JS1	Saya berkesempatan untuk bekerja sesuai kemampuan	2	0	6	103	59	4,28	Sangat Tinggi
JS2	Saya merasakan suatu pencapaian ketika bekerja dengan baik	0	3	9	90	68	4,31	Sangat Tinggi
JS3	Bekerja adalah kegiatan sehari-hari yang menyibukkan	2	14	42	80	32	3,74	Tinggi
JS4	Saya memiliki kesempatan untuk mengelola apa yang harus dikerjakan orang lain	6	9	62	70	23	3,56	Tinggi
JS5	Saya memiliki kesempatan mencoba suatu metode dalam melakukan pekerjaan	1	2	20	106	41	4,08	Tinggi
JS6	Saya memiliki kesempatan mengerjakan pekerjaan secara mandiri	0	6	19	88	57	4,15	Tinggi
JS7	Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani	1	7	21	88	53	4,09	Tinggi
JS8	Saya bertanggung jawab terhadap penilaian diri	1	1	9	104	55	4,24	Sangat Tinggi
JS9	Saya merasa nyaman bekerja dengan kepastian	0	1	9	99	61	4,29	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.19

JS10	Saya memiliki kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain	1	0	19	99	59	4,22	Sangat Tinggi
JS11	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang di lingkungan kerja	1	4	24	82	59	4,14	Tinggi
JS12	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu	0	5	36	89	40	3,96	Tinggi
JS13	Saya memiliki kesempatan memperoleh hal – hal yang mendukung kemajuan pekerjaan	0	1	19	98	52	4,18	Tinggi
JS14	Saya mampu mempraktekkan kebijakan yang diterapkan di tempat kerja	1	0	25	112	32	4,02	Tinggi
JS15	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	1	3	36	94	36	3,95	Tinggi
JS16	Saya memperoleh pujian ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik	2	10	81	62	15	3,46	Tinggi
JS17	Direktur memberikan perhatian yang baik kepada karyawan	0	0	19	81	70	4,30	Sangat Tinggi
JS18	Direktur mampu membuat keputusan dengan baik	0	1	19	81	69	4,28	Sangat Tinggi
JS19	Hubungan dengan sesama rekan kerja baik	0	0	11	94	65	4,32	Sangat Tinggi
JS20	Saya merasa nyaman dengan kondisi pekerjaan	0	0	24	97	49	4,15	Tinggi
<b>Total Skor Variabel</b>		<b>19</b>	<b>67</b>	<b>510</b>	<b>1817</b>	<b>995</b>	<b>81,72</b>	
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>							<b>4</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 5, hal 332 - 341)

Tabel 4.19 merupakan bentuk analisis responden terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil analisis diperoleh bahwa total nilai responden dari yang tertinggi berada pada skor 4 sebesar 1817, kemudian skor 5 dengan jumlah 995, dilanjutkan skor 3 dengan jumlah 510, selanjutnya skor 2 dengan jumlah 67 dan yang terakhir skor 1 berjumlah 19. Hal ini menandakan bahwa para responden setuju dengan pernyataan yang disajikan sebagai indikator dari kepuasan kerja. Hasil analisis selanjutnya mengungkapkan bahwa rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 4 dengan kategori tinggi. Rata – rata tertinggi dengan nilai 4,32 merupakan indikator dari “hubungan dengan sesama rekan kerja baik.”. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan dan tenaga pengajar di LPIT BIAS tinggi.

Variabel keadilan organisasional memiliki 20 indikator penilaian dengan pilihan jawaban 1 – 5 sehingga total skor tertinggi adalah 100. Maka dari itu, kategori berdasarkan jawaban responden dikelompokkan sesuai dari tabel berikut ini:

**Tabel 4.20 Frekuensi Distribusi Variabel Kepuasan Kerja**

<b>Range Jawaban Responden</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 20	Sangat Rendah	0	0%
21 – 40	Rendah	0	0%
41 – 60	Sedang	1	1%
61 – 80	Tinggi	87	51%
81 – 100	Sangat Tinggi	82	48%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 5, hal 332 - 341)

Tabel tersebut menjelaskan adanya frekuensi jawaban pada variabel kepuasan kerja. Pada *range* 41 – 60 sebesar 1 persen. *range* 61 – 80 sebesar 51 persen dan *range* 81 – 100 sebesar 48 persen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pendapat yang diperoleh dari sebagian besar para karyawan maupun tenaga pengajar di LPIT BIAS dikategorikan tinggi pada variabel kepuasan kerja.

**Tabel 4.21 Hasil Analisis Deskriptif  
Variabel Komitmen Organisasional**

ID	Item	Jumlah Nilai Berdasarkan Jawaban					Mean	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
OC1	Saya senang untuk menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	1	12	45	70	42	3,82	Tinggi
OC2	Saya senang untuk menceritakan tempat saya bekerja kepada orang lain	2	4	27	89	48	4,04	Tinggi
OC3	Masalah di organisasi ini merupakan bagian dari masalah saya.	0	3	52	86	29	3,83	Tinggi
OC5	Saya merasa bukan bagian dari keluarga besar organisasi ini	48	88	20	8	6	3,96	Tinggi
OC6	Saya merasa tidak terikat secara emosional terhadap organisasi ini	41	91	25	11	2	3,93	Tinggi
OC7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya	1	3	33	86	47	4,03	Tinggi
OC8	Saya tidak merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	41	84	27	12	6	3,84	Tinggi
OC9	Saya tidak takut dengan apa yang akan terjadi jika berhenti dari pekerjaan tanpa memikirkan yang lain.	20	50	73	20	6	3,34	Sedang

Lanjutan Tabel 4.21

OC10	Meskipun saya menginginkannya, berat bagi saya untuk keluar dari organisasi ini.	13	14	61	62	20	3,36	Tinggi
OC11	Terlalu banyak hal yang akan terganggu ketika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat ini.	8	18	71	55	18	3,34	Sedang
OC12	Saya tidak terlalu rugi ketika meninggalkan organisasi ini	37	48	59	25	2	3,55	Tinggi
OC13	Bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan hidup saya	4	13	39	72	42	3,79	Tinggi
OC14	Saat ini Saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi ini.	20	33	66	39	12	2,94	Sedang
OC15	Salah satu dari beberapa konsekuensi serius dari meninggalkan organisasi ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia.	19	21	83	36	11	2,99	Sedang
OC16	Salah satu alasan saya bertahan di organisasi ini adalah kesulitan untuk menemukan pekerjaan yang cocok dari organisasi lainnya.	29	44	55	30	12	2,72	Sedang
OC17	Saya merasa orang lain mudah saja untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya.	4	24	79	54	9	3,24	Tinggi
OC18	Saya tidak yakin ketika seseorang harus selalu setia terhadap organisasinya.	17	42	70	39	2	3,19	Sedang
OC20	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi yakni kepercayaan,	0	4	32	84	50	4,06	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.21

	kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.							
OC21	Meskipun saya mendapatkan tawaran pekerjaan lebih baik ditempat lain, meninggalkan organisasi adalah hal yang tidak benar saat ini.	4	7	51	65	43	3,8	Tinggi
OC22	Saya merasa harus ada suatu nilai yang kuat agar tetap setia pada organisasi.	0	4	34	81	51	4,05	Tinggi
OC23	Menetap pada satu organisasi akan memberikan jenjang karir yang lebih baik kedepannya.	2	5	55	70	38	3,81	Tinggi
OC24	Saya tidak terfikirkan untuk menjadi karyawan atau karyawan di organisasi ini.	26	46	59	28	11	3,28	Sedang
<b>Total Skor Variabel</b>		<b>337</b>	<b>658</b>	<b>1116</b>	<b>1122</b>	<b>507</b>	<b>78,91</b>	
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>							<b>3,58</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 6, hal 342 - 351)

Tabel 4.21 merupakan bentuk analisis responden terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil analisis diperoleh bahwa total nilai responden dari yang tertinggi berada pada skor 4 sebesar 1122, kemudian skor 3 dengan jumlah 1166, dilanjutkan skor 5 dengan jumlah 507, selanjutnya skor 2 dengan jumlah 658 dan yang terakhir skor 1 berjumlah 337. Hal ini menandakan bahwa para responden setuju dengan pernyataan yang disajikan sebagai indikator dari komitmen organisasional. Hasil analisis selanjutnya mengungkapkan bahwa rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 3,58 dengan kategori tinggi. Rata – rata tertinggi dengan nilai 4,06 merupakan

indikator dari “salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi yakni kepercayaan, kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.” Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional yang dirasakan oleh para karyawan dan tenaga pengajar di LPIT BIAS tinggi.

Variabel keadilan organisasional memiliki 22 indikator penilaian dengan pilihan jawaban 1 – 5 sehingga total skor tertinggi adalah 110. Maka dari itu, kategori berdasarkan jawaban responden dikelompokkan sesuai dari tabel berikut ini:

**Tabel 4.22 Frekuensi Distribusi Variabel Komitmen Organisasional**

<b>Range Jawaban Responden</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 22	Sangat Rendah	0	0%
23 - 44	Rendah	0	0%
45 – 66	Sedang	14	8%
67 – 88	Tinggi	130	77%
89 – 110	Sangat Tinggi	26	15%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 6, hal 342 - 351)

Tabel tersebut menjelaskan adanya frekuensi jawaban pada variabel kepuasan kerja. Pada *range* 45 – 66 sebesar 8 persen. *range* 67 – 88 sebesar 77 persen dan *range* 89 – 110 sebesar 15 persen. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pendapat yang diperoleh dari sebgaiian besar para karyawan maupun tenaga pengajar di LPIT BIAS dikategorikan tinggi pada variabel komitmen organisasional.

### **4.3 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan tidak akan terjadi penyimpangan pada model regresi. Uji asumsi klasik menjadi syarat mutlak sebelum melakukan analisis model regresi. Adapun uji asumsi klasik yang

digunakan pada penelitian ini yaitu uji heretoskedasisitas dan uji multikolieritas.

#### 4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian terhadap terjadinya ketidaksamaan varian dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lain dalam model suatu regresi (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Spearman* pengujian ini meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan menggunakan tingkat signifikan 5% (Ghozali, 2011). Berikut ini merupakan hasil uji heteroskedastisitas:

**Tabel 4.23 Hasil Uji Heteroskedasitas**

Variabel		<i>Unstandardized Resiudal</i>	
Independen	Dependen	Correlation Coefficient	Signifikansi
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Komitmen Organisasion al (Y)	-0,031	0,689
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )		0,021	0,790
Kepuasan Kerja (Z)		-0,010	0,895

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 13, hal 383)

Berdasarkan hasil tabel 4.24, nilai signifikansi dari masing – masing variabel independen lebih besar dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedasitas dalam model regresi yang digunakan pada penelitian ini.

#### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel bebas dalam suatu model regresi (Ghozali, 2011). Uji

multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Sebuah penelitian yang tidak mengalami multikolinearitas dapat dilihat berdasarkan nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF kecil dari 10. Berikut ini merupakan hasil uji multikolinieritas yang didapat dari penelitian ini:

**Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel		Collinearity Statistics	
Independen	Dependen	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasional (X <sub>1</sub> )	Komitmen Organisasional (Y)	0,586	1,708
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )		0,361	2,770
Kepuasan Kerja (Z)		0,335	2,981

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 13, hal 384)

Berdasarkan Tabel 4.25, masing – masing variabel independen menunjukkan bahwa nilai *tolerance* pada lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kecil dari 10. Hal ini telah membuktikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini telah memenuhi syarat dari uji multikolinearitas.

#### 4.4. Analisis Statistik Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini dilakukan analisis regresi berganda dengan tujuan agar peneliti dapat mengetahui arah hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini memberikan gambaran untuk melakukan analisis melalui dua model.

#### 4.4.1 Regresi Linier Berganda Model 1

Analisis statistik pada model 1 bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berikut ini merupakan hasil analisis statistik data yang didapatkan melalui pengolahan data:

**Tabel 4.25 Hasil Uji Regresi Variabel Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		Koefisien Regresi / $\beta$ ( <i>Unstandardized</i> )	t	Sig.
Independen	Dependen			
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,273	4,447	0,000
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )		0,583	11,659	0,000
Konstanta (a)		11,304	2,810	0,006

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 386)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel diatas, maka dapat ditentukan persamaan regresi sebagai berikut ini:

$$Z = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e$$

$$Z = 11,304 + 0,273X_1 + 0,583X_2 + e$$

$Z$  : Variabel Kepuasan Kerja

$X_1$  : Variabel Keadilan Organisasional

$X_2$  : Variabel Kepemimpinan Transformasional

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien regresi

$e$  : error

Persamaan regresi tersebut memberikan hasil interpretasi sebagai berikut ini:

1. Nilai konstanta pengaruh kepuasan kerja karyawan sebesar 11,304 bila nilai keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional dianggap konstan.
2. Nilai koefisien regresi sebesar 0,273 dengan signifikansi 0,000 menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan dari 1 persen keadilan organisasional maka akan menaikkan 27,3 persen kepuasan kerja dengan asumsi variabel independen yang lain nilainya tetap.
3. Nilai koefisien regresi sebesar 0,583 dengan signifikansi 0,000 menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan dari kepemimpinan transformasional sebesar 1 persen maka akan menaikkan 58,3 persen kepuasan kerja dengan asumsi variabel independen yang lain nilainya tetap.

Setelah mengetahui hasil dari nilai regresi antar variabel berdasarkan uji regresi model 1, selanjutnya hasil regresi tersebut perlu untuk dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dan seberapa besar pengaruhnya. Adapun pengujian yang dilakukan dalam evaluasi hasil regresi sebagai berikut ini:

## 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa baik model regresi menjelaskan variasi variabel terikat (Widarjono, 2015). Nilai koefisien determinasi akan menjelaskan pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  hanya antara 0-1, dimana semakin besar nilainya akan menunjukkan semakin kuat pengaruhnya. Berikut ini merupakan hasil evaluasi determinasi:

**Tabel 4.26 Koefisien Determinasi Model 1**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,815	0,665	0,661	5,164
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )					

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 385)

Berdasar Tabel 4.27, koefisien determinasi untuk regresi model 1 sebesar 0,661. Hal ini menunjukkan bahwa 66,1 persen variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional. Akan tetapi, sisanya 33,9 persen dijelaskan dengan penyebab lain di luar model.

## 2. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Pengujian ini bertujuan membuktikan

pengaruh variabel keadilan organisasional ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) serta pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja.

1) Pengaruh keadilan organisasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

Hipotesis 1 : Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai  $t$  sebesar 4,447, maka dapat disimpulkan bahwa Ho **ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama yakni “Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

2) Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

Hipotesis 2: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan

transformatif terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima.

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai t sebesar 11,659, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  **ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ke dua yakni “Diduga kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

### 3. Uji F

Uji F berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Hasil uji F disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 4.27 Hasil Uji F Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		F	Sig.
Independen	Dependen		
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $Z$ )	165,396	0,000
Kepemimpinan Transformatif ( $X_2$ )			

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 385)

Jika keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dinyatakan sebagai berikut ini:

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.28 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,000 , maka dapat disimpulkan bahwa Ho **ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut, maka dinyatakan bahwa “Terdapat pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

#### 4.4.2 Regresi Linier Berganda Model 2

Analisis statistik pada model 2 bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel *intervening* kepuasan kerja (Z) yang dilihat dari hubungan keadilan organisasional ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), dan terhadap variabel Y. Berikut ini merupakan hasil analisis statistik data yang didapatkan melalui pengolahan data:

**Tabel 4.28 Hasil Uji Regresi Variabel Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		Koefisien Regresi / $\beta$ ( <i>Unstandardized</i> )	t	Sig.
Independen	Dependen			
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Komitmen Organisasional (Y)	0,111	1,181	0,239
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )		0,413	4,217	0,000
Kepuasan Kerja (Z)		0,276	2,455	0,015
Konstanta (a)		12,517	2,094	0,038

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 387)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel diatas, maka dapat ditentukan persamaan regresi sebagai berikut ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta Z + \beta_2 \cdot X_2 + e$$

$$Y = 12.517 + 0,111X_1 + 0,276Z + 0,413 X_2 + e$$

Y : Variabel Komitmen Organisasional

$X_1$  : Variabel Keadilan Organisasional

$X_2$  : Variabel Kepemimpinan Transformasional

Z : Variabel Kepuasan Kerja

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_1\beta_2$  : Koefisien regresi

e : error

Persamaan regresi tersebut memberikan hasil interpretasi sebagai berikut ini:

1. Nilai konstanta pengaruh komitmen organisasional karyawan sebesar 12,517 bila nilai keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dianggap konstan.
2. Nilai koefisien regresi sebesar 0,111 dengan signifikansi 0,239 menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan dari 1 persen keadilan organisasional maka akan menaikkan 11,1 persen komitmen organisasional dengan asumsi variabel independen yang lain nilainya tetap.
3. Nilai koefisien regresi sebesar 0,413 dengan signifikansi 0,000 menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan dari kepemimpinan transformasional sebesar 1 persen maka akan menaikkan 41,3 persen komitmen organisasional dengan asumsi variabel independen yang lain nilainya tetap.
4. Nilai koefisien regresi sebesar 0,276 dengan signifikansi 0,015 menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan dari kepuasan kerja 1 persen maka akan menaikkan 27,6 persen komitmen organisasional dengan asumsi variabel independen yang lain nilainya tetap.

Setelah mengetahui hasil dari nilai regresi antar variabel berdasarkan uji regresi model 2, selanjutnya hasil regresi tersebut perlu untuk dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dan seberapa besar pengaruhnya. Adapun pengujian yang dilakukan dalam evaluasi hasil regresi sebagai berikut ini:

### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa baik model regresi menjelaskan variasi variabel terikat (Widarjono, 2015). Nilai koefisien determinasi akan menjelaskan pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  hanya antara 0-1, dimana semakin besar nilainya akan menunjukkan semakin kuat pengaruhnya. Berikut ini merupakan hasil evaluasi determinasi:

**Tabel 4.29 Koefisien Determinasi Model 2**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Komitmen Organisasional (Y)	0,673	0,453	0,443	7,497
Kepemimpinan Transformatif ( $X_2$ )					
Kepuasan Kerja (Z)					

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 386)

Berdasar Tabel 4.30, koefisien determinasi untuk regresi model 2, nilai koefisien determinasi sebesar 0,443. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 44,3 persen variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan

berdasarkan ketiga variabel independen lainnya yakni keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan 55,7 persen lainnya dijelaskan oleh penyebab lain di luar model.

## 2. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Pengujian ini bertujuan membuktikan pengaruh variabel keadilan organisasional ( $X_1$ ), variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y$ ).

1. Pengaruh keadilan organisasional ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y$ ).

Hipotesis 3 : Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.29 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,239 dengan nilai t sebesar 2,094, maka dapat disimpulkan bahwa Ho

**diterima.** Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ketiga yakni “Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **tidak terbukti.**

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional (Y).

Hipotesis 4: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.29 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai t sebesar 4,217, maka dapat disimpulkan bahwa Ho **ditolak.** Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ke empat yakni “Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **terbukti.**

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z).

Hipotesis 5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.29 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,015 dengan nilai t sebesar 2,455, maka dapat disimpulkan bahwa Ho **diterima**. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ke lima yakni “Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional” **tidak terbukti**.

### 3. Uji Statistik F

Uji F berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005). Hasil uji F disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 4.30 Hasil Uji F Keadilan Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		F	Sig.
Independen	Dependen		
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Komitmen Organisasional (Y)	45,841	0,000
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )			
Kepuasan Kerja (Z)			

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 14, hal 386)

Jika keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dinyatakan sebagai berikut ini:

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Ha: Terdapat pengaruh dari keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis ini berdasarkan berikut ini:

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi pada penelitian  $>0,05$  maka Ho diterima.

Tabel 4.28 menunjukkan bahwa signifikansi sebesar 0,000 , maka dapat disimpulkan bahwa Ho **ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut, maka dinyatakan bahwa “Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

#### 4.5 Uji Pengaruh Mediasi melalui Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) yang memberikan tujuan agar mampu menguji adanya pengaruh dari variabel mediasi. Adapun variabel mediasi pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Dalam melakukan uji analisis jalur tentu saja akan menentukan pola hubungan dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen

organisasional melalui variabel kepuasan kerja. Adapun hal utama yang dilakukan adalah dengan menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur.

1. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan model yaitu persamaan regresi berikut ini:

- (1) Regresi model 1 (Keadilan Organisasional → Kepuasan Kerja)

$$\text{Hipotesis : } Z = a + bX_1$$

**Tabel 4.31 Hasil Analisis Regresi Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		<i>Unstandardized</i>	
Independen	Dependen	Koefisien Regresi / $\beta$	<i>Std. Error</i>
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,692	0,067
Konstanta (a)		31,137	4,896

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 388)

Berdasarkan tabel 4.32 dapat diketahui bahwa keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 0,692 yang merupakan nilai jalur *path 2* ( $p_2$ ) dengan nilai  $Sp_2$  sebesar 0,067.

- (2) Menentukan besarnya  $e_1$  yang menunjukkan jumlah *variance* variabel kepuasan kerja yang tidak di jelaskan oleh keadilan organisasional

**Tabel 4.32 Koefisien Determinasi Model 1 Pada Regresi Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Z)	0,626	0,391	0,388	6,934

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 388)

Berdasarkan tabel diatas, maka untuk menentukan nilai e1.

$$e1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,391)} = \sqrt{0,609} = 0,780$$

(3) Regresi model 2 (Keadilan Organisasional → Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja)

Hipotesis :  $Y = a + bX_1 + bZ$

**Tabel 4.33 Hasil Analisis Regresi Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		Unstandardized	
Independen	Dependen	Koefisien Regresi / $\beta$	Std. Error
Keadilan Organisasional (X <sub>1</sub> )	Komitmen Organisasional (Y)	0,188	0,097
Kepuasan Kerja (Z)		0,593	0,088
Konstanta (a)		16,663	6,186

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 389)

Berdasarkan tabel 4.34 dapat diketahui bahwa keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai sebesar 0,188 yang merupakan nilai jalur *path* 3 (p3) dengan nilai Sp3 sebesar 0,097. Selanjutnya diketahui bahwa kepuasan kerja terhadap

komitmen organisasional menunjukkan nilai sebesar 0,593 yang merupakan nilai jalur *path 2* ( $p_2$ ) dengan  $Sp_2$  sebesar 0,088.

(4) Menentukan besarnya  $e_2$  yang menunjukkan jumlah *variance* variabel komitmen organisasional yang tidak di jelaskan oleh keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

**Tabel 4.34 Koefisien Determinasi Model 2 Pada Regresi Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Z)	0,628	0,395	0,387	7,865
Keadilan Organisasional (X <sub>2</sub> )					

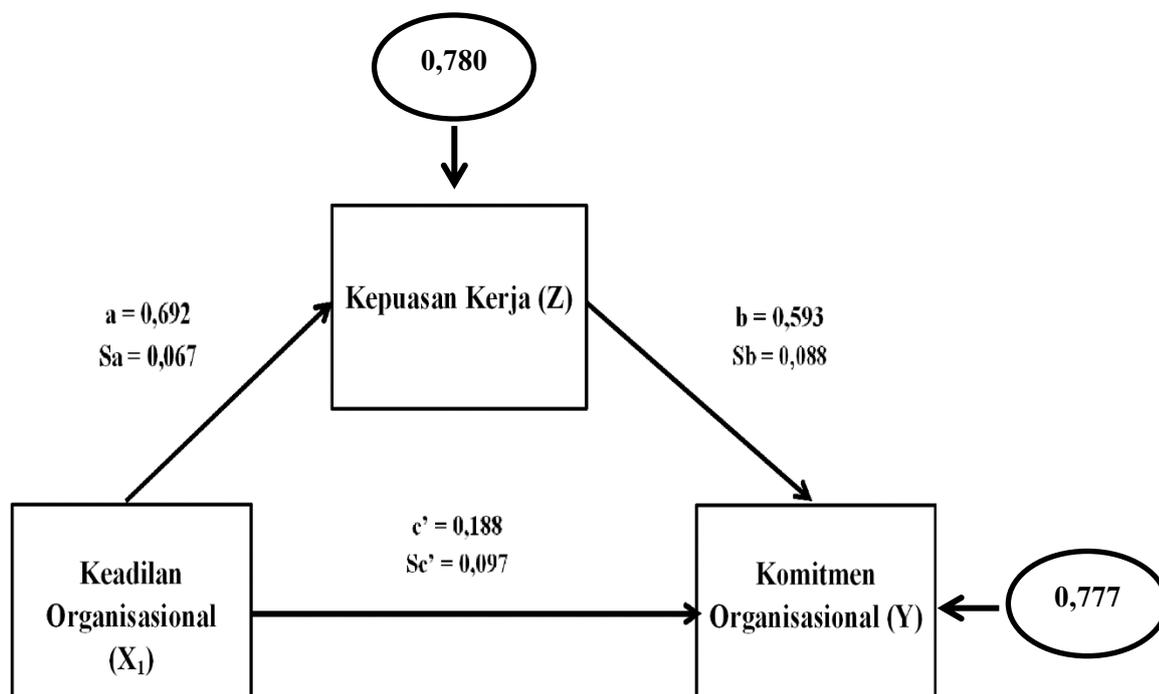
Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 389)

Berdasarkan tabel diatas, maka untuk menentukan nilai  $e_2$ .

$$e_2 = \sqrt{1 - R} = \sqrt{1 - 0,395} = \sqrt{0,605} = 0,777$$

Berikut ini merupakan hasil dari analisis jalur :

**Gambar 4.1 Analisis Jalur Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja**



Selanjutnya untuk menentukan pengaruh signifikansi dari kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, maka diperlukan untuk melakukan uji sobel. Adapun kriteria dari penilaian uji sobel sebagai berikut dilihat berdasarkan nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  table dengan asumsi sebagai berikut:

Jika  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  table, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikansi mediasi.

Jika  $t$  hitung lebih kecil dari nilai  $t$  table, maka dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh signifikansi mediasi.

Berikut ini merupakan langkah penghitungan uji sobel dari pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional:

1) Menentukan nilai dari Sab

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,593)^2 \cdot (0,067)^2 + (0,692)^2 \cdot (0,088)^2 + (0,067)^2 \cdot (0,088)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,351649 \cdot 0,004489 + 0,478864 \cdot 0,007744 + 0,004489 \cdot 0,007744}$$

$$Sab = \sqrt{0,00157 + 0,00370 + 0,00003}$$

$$Sab = \sqrt{0,0053}$$

$$Sab = 0,0728$$

2) Menentukan nilai t

Selanjutnya hasil dari menghitung t statistik pengaruh mediasi adalah sebagai berikut ini:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(0,692)(0,593)}{0,0728} = \frac{0,410356}{0,0728} = 5,636$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan nilai t hitung sebesar 5,636 dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,9732 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikansi mediasi kepuasan kerja.

2. Uji pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan model yaitu persamaan regresi berikut ini:

- (1) Regresi model 1 (Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja)

$$\text{Hipotesis : } Z = a + bX_2$$

**Tabel 4.35 Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		Unstandardized	
Independen	Dependen	Koefisien Regresi / $\beta$	Std. Error
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )	Kepuasan Kerja (Z)	0,714	0,043
Konstanta (a)		19,903	3,720

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 390)

Berdasarkan tabel 4.36 dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 0,714 yang merupakan nilai jalur a atau *path 2* ( $p_2$ ) dengan nilai  $S_a$  sebesar 0,043.

- (2) Menentukan besarnya  $e_1$  yang menunjukkan jumlah *variance* variabel kepuasan kerja yang tidak di jelaskan oleh kepemimpinan transformasional

**Tabel 4.36 Koefisien Determinasi Model 1 Pada Regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja (Z)	0,790	0,625	0,623	5,445

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 390)

Berdasarkan tabel diatas, maka untuk menentukan nilai  $e_1$ .

$$e1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,625} = \sqrt{0,375} = 0,612$$

(3) Regresi model 2 (Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja)

$$\text{Hipotesis : } Y = a + bX_2 + bZ$$

**Tabel 4.37 Hasil Analisis Regresi Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		Unstandardized	
Independen	Dependen	Koefisien Regresi / $\beta$	Std. Error
Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )	Komitmen Organisasional (Y)	0,435	0,096
Kepuasan Kerja (Z)		0,319	0,106
Konstanta (a)		15,163	5,548

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 391)

Berdasarkan tabel 4.38 dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai sebesar 0,435 yang merupakan nilai jalur c atau *path 3* ( $p_3$ ) dengan nilai  $S_{c'}$  sebesar 0,096. Selanjutnya diketahui bahwa kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai sebesar 0,319 yang merupakan nilai jalur b atau *path 2* ( $p_2$ ) dengan  $S_b$  sebesar 0,106.

(4) Menentukan besarnya  $e_2$  yang menunjukkan jumlah *variance* variabel komitmen organisasional yang tidak di jelaskan oleh keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

**Tabel 4.38 Koefisien Determinasi Model 2 Pada Regresi Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel		R	R Square	Adjust R Square	Standar Error of the Estimate
Independen	Dependen				
Keadilan Organisasional (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Z)	0,670	0,448	0,442	7,506
Keadilan Organisasional (X <sub>2</sub> )					

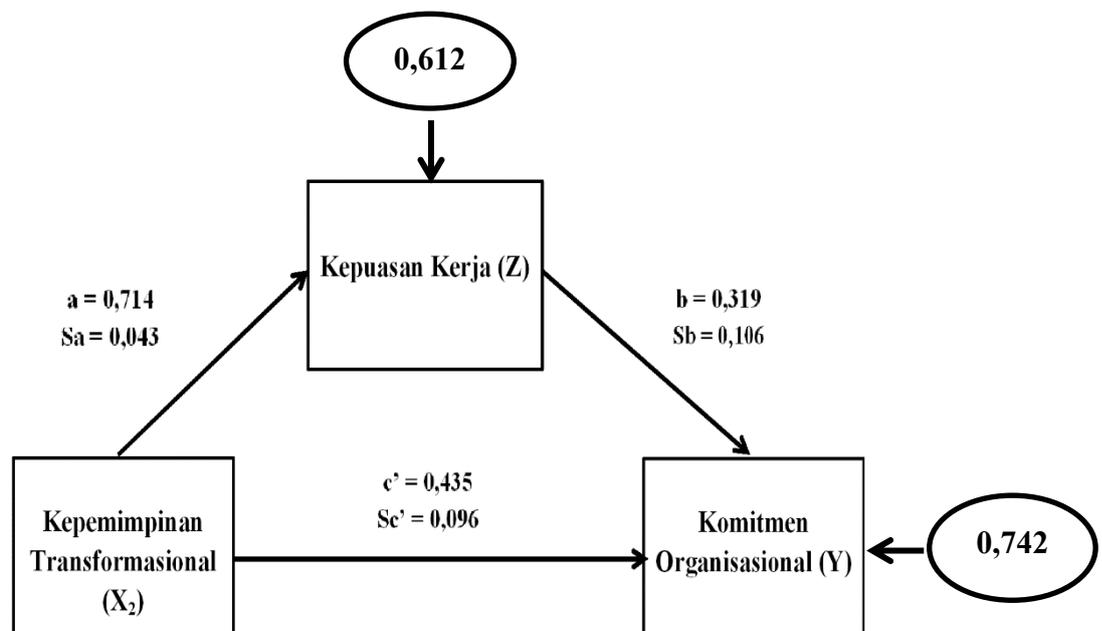
Sumber: Data Primer diolah tahun 2019 (Lampiran 15, hal 391)

Berdasarkan tabel diatas, maka untuk menentukan nilai e2.

$$e2 = \sqrt{1 - R} = \sqrt{1 - 0,448} = \sqrt{0,552} = 0,742$$

Berikut ini merupakan hasil dari analisis jalur :

**Gambar 4.2 Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja**



Selanjutnya untuk menentukan pengaruh signifikansi dari kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, maka diperlukan untuk melakukan uji sobel.

Adapun kriteria dari penilaian uji sobel sebagai berikut dilihat berdasarkan nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  table dengan asumsi sebagai berikut:

Jika  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  table, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikansi mediasi.

Jika  $t$  hitung lebih kecil dari nilai  $t$  table, maka dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh signifikansi mediasi.

Berikut ini merupakan langkah penghitungan uji sobel dari pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional:

1) Menentukan nilai dari  $Sab$

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,319)^2 \cdot (0,043)^2 + (0,714)^2 \cdot (0,106)^2 + (0,043)^2 \cdot (0,106)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,101761 \cdot 0,001849 + 0,509796 \cdot 0,011236 + 0,001849 \cdot 0,011236}$$

$$Sab = \sqrt{0,00018 + 0,00572 + 0,00002}$$

$$Sab = \sqrt{0,00592}$$

$$Sab = 0,076$$

## 2) Menentukan nilai t

Selanjutnya hasil dari menghitung t statistik pengaruh mediasi adalah sebagai berikut ini:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(0,714)(0,319)}{0,076} = \frac{0,227766}{0,076} = 2,996$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan nilai t hitung sebesar 2,996 dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,9732 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikansi mediasi kepuasan kerja.

Adapun kesimpulan dari hasil uji analisis jalur dan uji sobel berdasarkan dari data regresi yang telah disajikan diatas sebagai berikut:

1. Hasil uji sobel pengaruh kepuasan kerja terhadap hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai t hitung 5,636 lebih besar daripada nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,9732. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi variabel kepuasan kerja antara hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,410 signifikan yang artinya hipotesis ke 6 yakni “Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional” **terbukti.**
2. Hasil uji sobel pengaruh kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

menunjukkan nilai  $t$  hitung 2,996 lebih besar daripada nilai  $t$  tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,9732. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi variabel kepuasan kerja antara hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,227 signifikan yang artinya hipotesis ke 6 yakni “Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional” **terbukti**.

#### 4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan dari analisis yang telah dilakukan dengan menghitung nilai regresi linier berganda serta analisis jalur, maka dapat diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 4.39 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
H1	Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
H2	Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<b>Terbukti</b>
H3	Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	<b>Tidak Terbukti</b>
H4	Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	<b>Terbukti</b>
H5	Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	<b>Tidak Terbukti</b>
H6	Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.	<b>Terbukti</b>

H7	Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.	<b>Terbukti</b>
----	--	-----------------

Sumber: Data Primer diolah tahun 2019

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Analisis Deskriptif Responden

Penelitian ini telah dilaksanakan pada sebuah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) yang berkawasan di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Melibatkan 170 orang tenaga pengajar dan para karyawan BIAS, penelitian ini berhasil mendapatkan berbagai macam potret data demografi para responden. 3 dari 170 karyawan merupakan karyawan tidak tetap dimana karyawan tersebut sedang menjalankan pengabdian. Sebanyak 67 persen para tenaga pengajar maupun karyawan BIAS mayoritas merupakan para perempuan. Usia termuda para karyawan atau tenaga pengajar BIAS yakni 18 tahun, sedangkan untuk usia tertua yakni 53 tahun. Namun, rata – rata usia paling banyak antara 23 sampai 32 tahun. Mayoritas besar para responden ini juga sudah atau sedang menjalani kehidupan berumah tangga.

Yayasan BIAS merupakan institusi pendidikan mulai dari jenjang batita atau paud hingga SMA bahkan BIAS juga memiliki sekolah untuk anak yang memerlukan pemantauan tumbuh kembang serta anak yang memiliki kebutuhan yang spesial. Maka dari itu, mayoritas posisi pekerjaan di BIAS merupakan para pengajar yang biasanya akrab dipanggil sebagai para ustadz atau ustadzah. Dilihat berdasarkan

pendidikan terakhir, lulusan D4 atau S1 merupakan paling yang banyak yakni 76 orang. Hal ini tentu saja sepadan dengan mendukung jalannya aktifitas kegiatan sekolah sehingga yayasan tentunya membutuhkan para tenaga pengajar maupun karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang baik. Dilihat berdasarkan lamanya masa bekerja, rata – rata para pengajar maupun karyawan BIAS telah bekerja 1 sampai 6 tahun. Namun, hal yang paling menonjol terdapat pula karyawan yang telah bekerja lebih dari 25 tahun.

Para responden telah teridentifikasi untuk memahami penelitian ini. Hal ini dapat dilihat berdasarkan bagaimana kemampuan dari para responden dalam menanggapi dari masing – masing variabel. Pada variabel keadilan organisasional ( $X_1$ ) rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 4 dengan kategori tinggi. Pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 4,33 dengan kategori sangat tinggi. Pada variabel kepuasan kerja ( $Z$ ). Pada variabel komitmen organisasional rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel keadilan organisasi sebesar 3,58 dengan kategori tinggi.

#### **4.7.2 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai t hitung sebesar 4,447 dengan signifikansi 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa

dugaan pada penelitian ini mengenai keadilan organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja telah **terbukti**. Hal ini memberikan kejelasan bahwa ketika para karyawan telah merasakan dampak dari adanya keadilan organisasional akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung dari berbagai penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dundar dan Tabancali (2012) yang telah membuktikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para guru. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dilaksanakan pada industri pendidikan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Afridi dan Baloch (2018) menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga dilaksanakan pada staf pengajar industri pendidikan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Mahboob (2017) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan pula antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu ini memiliki kesamaan jenis industri yang dipilih pada penelitian ini yakni industri pendidikan. Temuan yang dilakukan pada penelitian terdahulu oleh Nojani, *et.al.* (2012) memberikan gambaran yang sama terhadap penelitian saat ini dimana subjek penelitian sama – sama merupakan para karyawan yang latar belakangnya merupakan guru sehingga industri pendidikan juga menjadi

hal yang sama antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ajala (2017) telah membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja para karyawan manufaktur. Namun, terdapat perbedaan lokasi dan jenis industri penelitian terdahulu dibandingkan penelitian saat ini, dimana penelitian saat ini dilaksanakan pada sebuah yayasan pendidikan. Hao, *et. al.* (2010) melaksanakan perbandingan pada karyawan yang bekerja secara *full-time* dengan yang bekerja *part-time*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan dari keduanya dimana karyawan yang bekerja *full-time* tentu saja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan berdasarkan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh McCain, *et.al.* (2010) melibatkan para karyawan yang bekerja pada industri hiburan atau *entertainment*. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh yang diberikan secara positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Temuan dari penelitian Zainalipour, *et. al.* (2010) memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Adapun terkait dengan pengaruh dari dimensi-dimensi keadilan organisasional yang meliputi dimensi *distributive justice* dan *interactional justice* berhubungan dengan kepuasan kerja yang berkaitan

terhadap *supevision, co-worker, pay and promotion*. Sedangkan untuk *procedural justice* menggambarkan adanya hubungan terhadap seluruh dimensi dari kepuasan kerja yakni *supervision, co-worker, pay, promotion and nature of job*.

Sebuah penelitian terdahulu dari Kashif *et.al.* (2016) pada industri perbankan memberikan temuan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, sebuah penelitian pada industri yang sama justru bertolak belakang. Penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Bayarçelik & Findikli (2016) yang tidak membuktikan adanya pengaruh dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu ini juga memiliki perbedaan dari lokasi maupun industri penelitian terhadap penelitian saat ini, dimana penelitian terdahulu dilaksanakan pada industri perbankan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Rahman *et. al.* (2016) juga tidak membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada hubungan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, meskipun pilihan industri penelitian dari Lotfi dan Pour (2013) sama seperti penelitian saat ini, justru hasil yang ditunjukkan bahwa tidak terdapat adanya pengaruh dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan teori pada variabel keadilan organisasional yang merujuk pada teori Niehoff dan Moorman (1993) yang mengukur tiga dimensi yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Sedangkan untuk penelitian kepuasan kerja

merujuk pada teori Weiss, *et.al.* (1967) yang mengukur tiga dimensi yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara general. Pada umumnya, penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa salah satu yang dipandang sebagai bentuk peningkatan dari kepuasan kerja adanya pemberian upah. Hal ini dibuktikan dengan penjelasan dari Dunder dan Tabanali (2012) yang menyatakan bahwa upah yang diterima oleh guru pada penelitian tersebut sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini sangat mendukung atas temuan dari penelitian ini dimana berdasarkan nilai tertinggi indikator item pernyataan yang menjelaskan bahwa “mendapatkan imbalan sebagai bentuk tanggung jawab organisasi atas pekerjaan yang saya lakukan” dirasakan menjadi sesuatu yang mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan maupun tenaga pengajar di BIAS.

#### **4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai  $t$  hitung sebesar 11,659 dengan signifikansi 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja telah **terbukti**. Hal ini memberikan kejelasan bahwa ketika para karyawan tentu saja membutuhkan adanya sosok

pemimpin yang dapat hadir sebagai sumber untuk meningkatkan kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung atas temuan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Saleem (2015) dimana hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara positif dan signifikan secara kuat terhadap kepuasan kerja. Adapun letak kesamaan dari penelitian yang dilakukan saat ini dan yang terdahulu yakni pemilihan subjek penelitian yang merupakan tenaga pengajar serta industri pendidikan. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Braun, *et. al.* (2013) juga telah menjawab bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang secara positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu ini juga memiliki persamaan dengan penelitian saat ini dimana pemilihan industri pendidikan menentukan subjek penelitian. Hanya saja pada penelitian terdahulu memilih sampel karyawan, tim akademik di perguruan tinggi sedangkan pada penelitian saat ini merupakan tenaga pengajar sekolah batita atau paud hingga SMA serta adanya sekolah untuk berkebutuhan khusus. Penelitian selanjutnya memberikan dukungan terhadap penelitian saat ini dimana Munir *et. al.* (2012) telah melakukan penelitian terhadap para staf akademik dari empat buah sekolah. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hanya saja, beberapa penelitian masih tidak mendukung dari hasil temuan penelitian pada saat ini seperti Boamah, *et. al.* (2018) yang melaksanakan pada industri yang berbeda yakni industri kesehatan. Penelitian terdahulu ini melibatkan para perawat pada sebuah rumah sakit di Ontario. Temuan dari penelitian ini sendiri menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Long, *et. al.* (2014) yang melibatkan para karyawan pada sebuah perusahaan memberikan hasil temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terbukti memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan teori pada variabel kepemimpinan transformasional yang merujuk pada teori Bass dan Avolio (2000) yang mengukur empat dimensi yakni motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan perilaku pengaruh ideal. Pada penelitian terdahulu oleh Munir *et. al.* (2012) merujuk pada teori Bass dan Avolio (1995) yang menilai dimensi dari pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Hal ini menunjukkan kesamaan antara penelitian saat ini dan dengan penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu ini memberikan temuan – temuan berupa kualitas kepemimpinan yang tinggi akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pula, kepemimpinan transformasional memiliki efek tambahan dengan pengaruh ideal dan

motivasi inspirasi untuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi, stimulasi intelektual untuk membantu para karyawan jauh lebih bisa mengembangkan ide-ide baru dan memotivasi mereka dalam pemecahan permasalahan dan berdasarkan penilaian dari masing – masing dimensi menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin siap untuk berubah dan meningkat. Pada penelitian saat ini kepuasan kerja merujuk pada teori dari Weiss, *et.al.* (1967). Sehingga, bagi para pemimpin yang memiliki visi yang jelas, adanya inspirasi tinggi, kreatif dan inovatif akan mengarahkan karyawan untuk melakukan apa yang diharapkan dari para pemimpin tersebut serta adanya rasa kepuasan yang didapatkan bagi karyawan yang dilihat berdasarkan dimensi kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara generqal. Hal ini sangat mendukung atas temuan dari penelitian saat ini dimana berdasarkan nilai tertinggi indikator item pernyataan yang menjelaskan bahwa “direktur saya memiliki komitmen tinggi dalam memajukan organisasi ini” sehingga unsur dari kepemimpinan menjadi sesuatu yang mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan maupun tenaga pengajar di BIAS.

#### **4.7.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen**

##### **Organisasional**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, keadilan organisasional tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai t hitung sebesar 2,094 dengan signifikansi 0,239. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan

pada penelitian ini mengenai keadilan organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional **tidak terbukti**. Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lambert, *et. al.* (2007) dimana hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Namun, perbedaan yang didapatkan dari penelitian terdahulu yakni industri penelitian yang berbeda dengan penelitian saat ini.

Teori dari komitmen organisasional pada penelitian saat ini menggunakan teori dari Allen dan Mayer (1991). Penelitian saat ini sangatlah didukung dari adanya penelitian terdahulu serta teori yang telah di jelaskan dimana dapat dibuktikan berdasarkan nilai tertinggi dari indikator item menyatakan “salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi yakni kepercayaan, kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.” Hanya saja, sehingga unsur dari keadilan organisasional bukan menjadi faktor yang mampu meningkatkan komitmen organisasional bagi para karyawan maupun tenaga pengajar di BIAS.

#### **4.7.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan

berdasarkan nilai t hitung sebesar 4,217 dengan signifikansi 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional telah **terbukti**. Hal ini memberikan kejelasan bahwa komitmen organisasional dari seorang karyawan dapat ditingkatkan berdasarkan dari adanya unsur dari kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini didukung berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya oleh Porter (2015) dimana kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Gumusluoglu, *et. al.* (2013) telah melibatkan para personel litbang dengan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Farahani, *et. al.* (2011) memiliki perbedaan jenis industri dibandingkan dengan penelitian saat ini. Penelitian terdahulu ini memilih industri kesehatan. Hasil dari penelitian ini sendiri menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari hubungan langsung secara positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Sebuah penelitian terdahulu oleh Selamat, *et. al.* (2013) sangat mendukung penelitian saat ini. Hal ini terbukti dengan adanya kesamaan dari pemilihan jenis industri penelitian yakni industri pendidikan. Penelitian terdahulu melibatkan para guru sebagai responden. Hal ini juga

merupakan sebagai bentuk kesamaan yang didapatkan pada penelitian saat ini. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya hubungan yang linier dan positif serta kuat antara perilaku kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Namun, terjadi perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ling, *et. al.* (2013) terhadap penelitian saat ini meskipun penelitian terdahulu ini memiliki persamaan industri penelitian yakni industri pendidikan. Penelitian Ling, *et. al.* (2013) juga sama – sama melibatkan para guru dalam menjalankan proses penelitian. Namun, hasil penelitian terdahulu ini justru menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan berdasarkan rendahnya tingkat komitmen organisasional para karyawan dimana kualitas dari kepemimpinan transformasional juga rendah. Maka dari itu, kepemimpinan transformasional menjadi hal yang penting untuk meningkatkan komitmen organisasional. Sehingga penelitian terdahulu ini dibutuhkannya evaluasi kepedannya terkait hal-hal yang dapat menunjang adanya kepemimpinan transformasional seperti motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang sangat terendah sehingga berdampak terhadap sulitnya memunculkan komitmen dari para guru.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ling, *et. al.* (2013), menunjukkan bahwa tidak adanya unsur dari pemimpin transformasional meskipun telah diutarakan oleh Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan transformasional biasanya mampu menimbulkan

rasa komitmen dan kesetiaan yang tinggi. Adapun pada penelitian saat ini menerapkan teori dari Bass dan Avolio (2000) untuk variabel kepemimpinan transformasional. Sedangkan untuk komitmen organisasional, penelitian saat ini menggunakan teori dari Allen dan Mayer (1991).

#### **4.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai t hitung sebesar 2,455 dengan signifikansi 0,015. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional **tidak terbukti**. Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gangai dan Agrawal (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Namun, perbedaan yang didapatkan dari penelitian terdahulu yakni industri penelitian yang berbeda dengan penelitian saat ini.

#### **4.7.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, adanya peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai t hitung sebesar 5,636

jauh lebih besar dari nilai t tabel 1,9732. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai adanya pengaruh peranan mediasi kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan telah **terbukti**. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya peningkatan kepuasan kerja berdasarkan keadilan organisasional, maka akan menunjukkan adanya komitmen organisasional para karyawan maupun para tenaga pengajar di BIAS. Hasil penelitian ini mendukung atas penelitian yang dilakukan oleh Saadati, *et. al.* (2016) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan pada saat ini yaitu dari pemilihan jenis industri penelitian yaitu industri pendidikan.

Beberapa penelitian terdahulu yang didapatkan pada penelitian saat ini justru cenderung menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian – penelitian terdahulu berikut ini merupakan penelitian yang tidak memiliki kesamaan dari lingkup industri seperti pada penelitian saat ini. Pada penelitian yang dilakukan Kim dan Chung (2019) merupakan pada jenis industri transportasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja telah membuktikan adanya pengaruh sebagai mediator. Selanjutnya penelitian terdahulu oleh Lambert, *et. al.* (2019) membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi pada

hubungan keadilan organisasional karyawan terhadap komitmen organisasional. Adapun pada penelitian yang dilakukan oleh Suifan, *et. al.* (2017) membuktikan bahwa peranan dari mediasi kepuasan kerja dipengaruhi atas keadilan organisasional yang dirasakan sehingga karyawan semakin meningkat komitmen organisasional. Pada penelitian ini juga memberikan temuan bahwa dengan meningkatnya komitmen organisasional dari para karyawan menunjukkan bahwa rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Irawan *et. al.* (2016) memiliki perbedaan jenis industri dibandingkan dengan penelitian saat ini. Penelitian terdahulu memilih jenis industri interior. Hasil penelitian mendukung terhadap penelitian yang dilaksanakan saat ini dimana kepuasan kerja terbukti menjadi mediasi pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian oleh Rajeki dan Wulansari (2015) membuktikan adanya peran dari kepuasan kerja sebagai mediasi pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sebagai pendukung penelitian saat ini dimana kepuasan kerja juga terbukti menjadi variabel mediasi antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hanya saja penelitian ini memiliki letak perbedaan berdasarkan pemilihan jenis industri dibandingkan penelitian saat ini. Penelitian terdahulu memilih jenis industri kemasan karton box.

Hasil penelitian saat ini berkebalikan pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Saifi dan Shadzad (2017). Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga memiliki perbedaan dalam pemilihan jenis industri penelitian.

#### **4.7.8 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil data yang telah dilakukan pengujian, adanya peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,996 jauh lebih besar dari nilai  $t$  tabel 1,9732. Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai adanya pengaruh peranan mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan telah **terbukti**. Hal ini memberikan kejelasan bahwa ketika para karyawan ditingkatkan kepuasannya, maka tentu saja akan membutuhkan karyawan akan meningkat komitmen organisasinya.

Hasil dari temuan penelitian saat ini didukung atas temuan dari beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Darmawan & Putri (2017) yang telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan kepemimpinan

transformasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja seperti halnya penelitian saat ini. Namun, penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepuasan kerja juga memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini justru bertolak belakang terhadap penelitian saat ini yang tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan maupun tenaga pengajar di BIAS. Persamaan yang didapatkan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini yaitu pemilihan dari jenis industri yang pendidikan dalam menjalankan penelitian.

Penelitian terdahulu lainnya oleh Mohamad (2016) yang telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja menjadi mediasi antara hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian oleh Yang (2012) yang telah membuktikan adanya peranan variabel kepuasan kerja menjadi mediasi antara hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada pemilihan dari jenis industri dimana penelitian terdahulu meneliti pada industri jasa.

Hasil penelitian saat ini berkebalikan pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) yang menjelaskan bahwa tidak terdapat hubungan dari kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan

kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Pemilihan jenis industri minyak dan gas pada penelitian terdahulu ini juga menjadi pembeda terhadap penelitian saat ini.

#### 4.7.9 Pembahasan Umum

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menggunakan variabel independen sebanyak 2 buah yakni keadilan organisasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ). Pada variabel *intervening* menggunakan 1 variabel yakni kepuasan kerja dan variabel dependen sebanyak 1 variabel yakni komitmen organisasional.

Berdasarkan dari analisis data yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa terdapat hipotesis yang terbukti sebanyak 5 buah dan 2 buah hipotesis yang tidak terbukti. Penelitian ini menerapkan analisis jalur dengan melakukan uji sobel yang bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak dari kepuasan kerja dalam memediasi antara hubungan keadilan organisasional ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional (Y) dan kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional (Y).

Penelitian – penelitian terdahulu menjadi rujukan penting pada masing – masing variabel dalam mengembangkan penelitian ini. Pada variabel keadilan organisasional berdasarkan penelitian terdahulu menggunakan teori dari Leventhal (1980), Greenberg (1982), Price dan

Mueller (1986), Bies dan Moag (1986), Mueller (1986), Moorman (1991), McFarlin dan Sweeney (1992), Saylor dan Wreight (1992), Moorman dan Niehoff (1993), Tang & Sarsfield-Badwin (1996), Colquitt (2001), Lamertz (2002), Greenberg dan Baron (2003), Baker *et. al.* (2006), Rego dan Kanha (2006), Cropanzano (2007), Hoy dan Tarter (2004), Moorman (2009). Penelitian ini menggunakan acuan teori dari Niehoff dan Moorman (1993) dengan menguji dari 3 dimensi pengukuran yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Para responden di penelitian ini telah teridentifikasi untuk memahami penelitian mengenai variabel keadilan organisasional ( $X_1$ ) sehingga hasilnya rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel tersebut sebesar 4 dengan kategori tinggi.

Pada variabel independen berikutnya yaitu kepemimpinan transformasional telah ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengacu pada teori dari Bass dan Avolio (1991), Bass dan Avolio (1995), Bass dan Avolio (1997), Leithwood (1997), Bass dan Avolio (2000), Avolio dan Bass (2004), Bass dan Rigglo (2006) dan Kauzes dan Poner (2013). Penelitian ini menggunakan acuan teori dari Bass dan Avolio (2000) dengan menguji 4 dimensi pengukuran yakni motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan perilaku pengaruh ideal. Para responden di penelitian ini telah teridentifikasi untuk memahami penelitian mengenai variabel kepemimpinan transformasional

(X<sub>2</sub>) sehingga rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel tersebut sebesar 4,33 dengan kategori sangat tinggi.

Variabel berikutnya adalah variabel *intervening* yakni kepuasan kerja. Penelitian – penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepuasan kerja menggunakan teori – teori milik Brayfield dan Rothe (1951), Weiss, *et. al.* (1967) Smith, Kendall dan Hulin (1969), Gay, *et. al.* (1971), Hackman dan Oldham (1975), Hackman and Oldam (1976), Neuberger & Allerbeck (1978), Cellucci dan Devries (1978), Cammann, Fichman, *et.al.* (1979), Cammann, Fichman, *et.al.* (1983), Balci (1985), Spector (1985), Lucas *et al.* (1990), Spector (1997), Macdonald dan MacIntyre (1997), Luthan (1998), Blazer (2000), Schwepker (2001), Vismeh (2005), Luthans (2006), Spector (1985), Roman & Munuera (2005), Ivancevich dan Matteson (2005), Fernandes dan Awamleh (2006), Patrick (2009), Jacob (2010), Ahmad (2012), Elizabeth & Zakkariya (2015). Penelitian ini menggunakan acuan teori dari Weiss, *et. al.* (1967) dengan menguji 3 dimensi pengukuran yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara general. Para responden di penelitian ini telah teridentifikasi untuk memahami penelitian mengenai variabel kepuasan kerja (Z) sehingga rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel tersebut sebesar 4 dengan kategori tinggi.

Selanjutnya pada variabel dependen yakni komitmen organisasional telah ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang mengacu pada teori Mowday dan Boulian (1974), Porter *et. al.* (1974),

Mowday (1979), Cook dan Wall's (1980), Mueller *et. al.*, (1982), Mowday (1982), Allen dan Mayer (1991), Mayer, Allen dan Smith (1993), Allen dan Mayer (1996), Dannetta (2002), Mayer dan Allen (2004), Appelbaum (2013), Nick (2012), dan Elizabeth & Zakkariya (2015). Penelitian ini menggunakan acuan teori dari Allen dan Mayer (1991) dengan menguji 3 dimensi pengukuran yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Para responden di penelitian ini telah teridentifikasi untuk memahami penelitian mengenai variabel komitmen organisasional (Y) sehingga rata – rata jawaban dari responden mengenai variabel tersebut sebesar 3,58 dengan kategori tinggi.

Hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini berupa data secara deskriptif maupun data statistik. Jumlah dari keseluruhan responden adalah 170 orang dengan mayoritas merupakan tenaga pengajar. Para responden pada penelitian ini merupakan perempuan. Selain itu, para responden juga telah menikah. Para responden yang berstatus karyawan dan tenaga pengajar tetap mayoritas telah bekerja selama 1 sampai 6 tahun.

Melihat dari hasil analisis jalur yang telah dilakukan melalui uji sobel, maka berdasarkan perbandingan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel membuktikan hasil nilai  $t$  hitung lebih besar dari pada nilai  $t$  tabel. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti dapat menjadi variabel mediator

pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.