

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional  
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai  
Variabel Intervening Pada Perawat dan Bidan di RS Condong  
Catur Yogyakarta**

**Tesis**



**Diajukan oleh:**

**Ary Bagus Octora SM**

**14911106**

**Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi**

**Program Studi Magister Manajemen**

**Universitas Islam Indonesia**

**Yogyakarta**

**2019**

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perawat dan Bidan di RS Condong Catur Yogyakarta**

**Tesis**



**Diajukan oleh:**

**Ary Bagus Octora SM**

**14911106**

**Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi**

**Program Studi Magister Manajemen**

**Universitas Islam Indonesia**

**Yogyakarta**

**2019**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

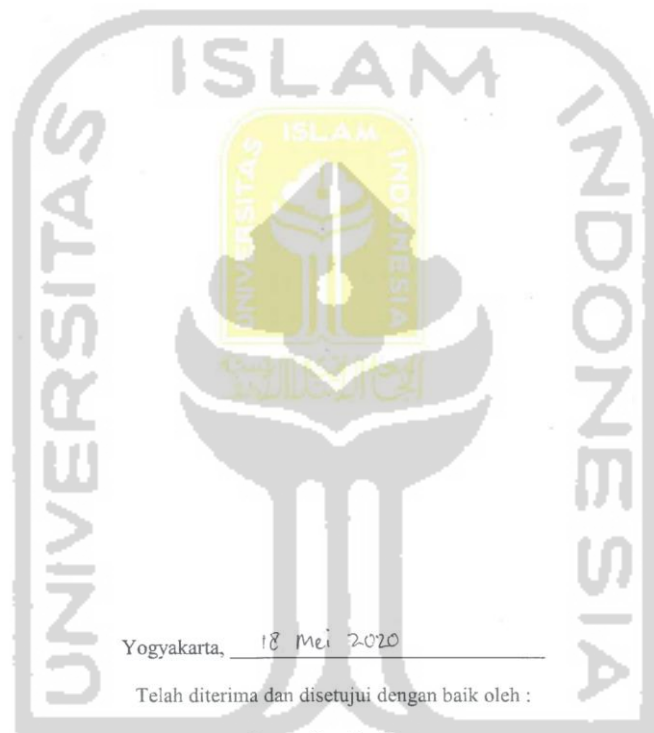
“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang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

Yogyakarta, 16 April 2020



Ary Bagus Octora

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 18 Mei 2020

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zainal Mustafa', is written over a faint, stylized background graphic that resembles the UII logo.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari Kamis tanggal 16 April 2020 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**ARY BAGUS OCTORA SM**  
No. Mhs. : 14911106  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PERAWAT DAN BIDAN DI RS CONDONG CATUR  
YOGYAKARTA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

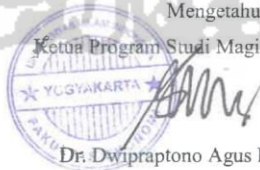
Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Allhamdulillah, dengan selesainya tesis yang telah saya kerjakan, semua hasil dari usaha saya selama ini saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan saya kesehatan dan rezeki yang cukup untuk dapat menyelesaikan tesis saya. Tak hentinya saya berdoa kepada-Nya karena tanpa rahmat dan karunia-Nya saya tidak akan bisa sampai sejauh ini.
2. Nabi besar baginda Muhammad SAW yang telah memberikan contoh yang sangat luar biasa terhadap segala kehidupan kami para umat islam di seluruh dunia dan khususnya terhadap saya yang tak luput dari segala kesalahan yang saya lakukan baik itu yang lalu maupun untuk saat ini.
3. Kedua orang tua saya, terutama Ibu saya yang telah memberikan dukungan baik itu dari segi materi dan doa. Segala hasil yang saya peroleh tidak lain dan tidak bukan adalah hasil jerih payah Ibu saya yang sudah rela membanting tulang demi masa depan saya kelak.
4. Adik saya yang sudah memberikan dukungan doa dan selalu menemani saya kapanpun dan dimanapun serta keluarga besar saya yang sudah dengan sabar menunggu dan juga terus mengirimkan doa kepada saya.
5. Dosen pembimbing saya Bapak Zainal Mustafa yang sudah dengan sabar membantu, mengajari dan memberikan dukungan kepada saya.
6. Segenap staff Magister Manajemen UII dan RS Condong Catur yang sudah banyak membantu saya dalam proses belajar dan juga meneliti.

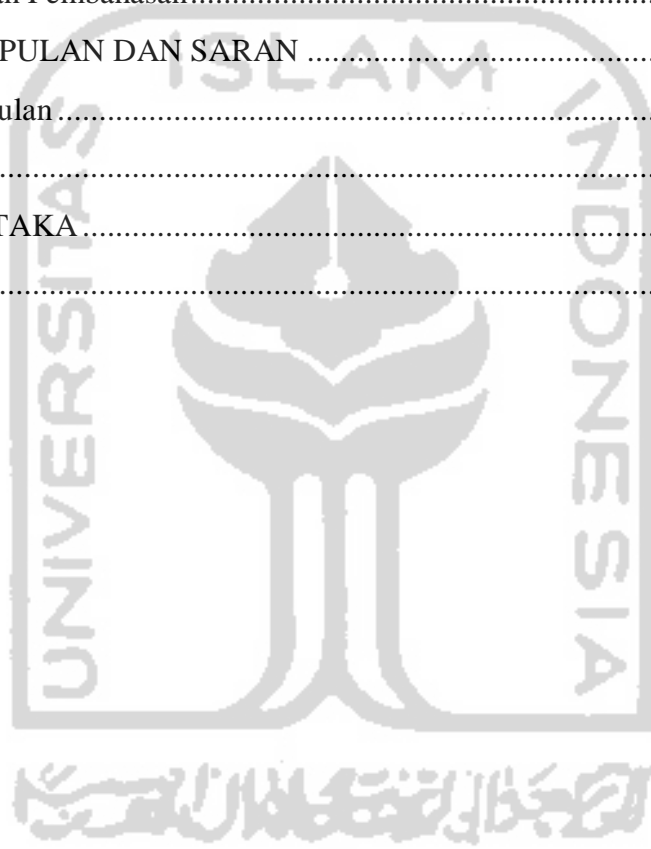
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
ABSTRAK .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	8
1.5. Manfaat Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.1.1. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	11
2.1.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	20
2.1.3. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.1.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	37
2.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	46
2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	56

2.1.7. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	63
2.2. Landasan Teori.....	89
2.2.1. Budaya Organisasional .....	89
2.2.2. Keadilan Organisasional .....	97
2.2.3. Kepuasan Kerja .....	103
2.2.4. Kinerja Karyawan .....	110
2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	118
2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	118
2.3.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	119
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	119
2.3.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	120
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	121
2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	122
2.3.7. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	122
2.4. Kerangka Pikir Penelitian.....	124
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>125</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	125
3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	125
3.3. Populasi dan Sampel .....	128
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	129
3.5. Analisis Data Penelitian .....	131
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	131
3.5.2. Analisis Statistik Inferensial .....	132
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>140</b>



4.1. Lokasi Penelitian.....	140
4.2. Deskripsi Data.....	141
4.3. Uji Validitas.....	142
4.4. Uji Reliabilitas.....	143
4.5. Analisis Statistik Deskriptif.....	144
4.6. Analisis Statistik Inferensial.....	151
4.7. Hasil dan Pembahasan.....	167
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	177
5.1. Kesimpulan.....	177
5.2. Saran.....	179
DAFTAR PUSTAKA.....	182
LAMPIRAN.....	187



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Review Jurnal Penelitian Terdahulu.....	68
Tabel 2.2.	Review Teori Variabel Budaya Organisasional.....	82
Tabel 2.3.	Review Teori Variabel Keadilan Organisasional.....	84
Tabel 2.4.	Review Teori Variabel Kepuasan Kerja .....	85
Tabel 2.5.	Review Teori Variabel Kinerja Karyawan .....	87
Tabel 3.1.	Skala Likert.....	129
Tabel 3.2.	Kategori Penilaian .....	132
Tabel 4.1.	Uji Validitas .....	142
Tabel 4.2.	Uji Reliabilitas .....	143
Tabel 4.3.	Usia Responden.....	144
Tabel 4.4.	Jenis Kelamin Responden.....	144
Tabel 4.5.	Pendidikan Terakhir Responden .....	145
Tabel 4.6.	Pekerjaan Responden.....	145
Tabel 4.7.	Kategori Penilaian .....	146
Tabel 4.8.	Statistik Deskriptif Variabel BO .....	147
Tabel 4.9.	Statistik Deskriptif Variabel KO.....	148
Tabel 4.10.	Statistik Deskriptif Variabel KK.....	149
Tabel 4.11.	Statistik Deskriptif Variabel KIN.....	150
Tabel 4.12.	Uji Normalitas.....	151
Tabel 4.13.	Uji Heterokedastisitas.....	152
Tabel 4.14.	Uji Multikolinearitas .....	153
Tabel 4.15.	Uji Regresi Model 1 .....	154
Tabel 4.16.	Uji Regresi Model 2 .....	157
Tabel 4.17.	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	163

## DAFTAR GAMBAR

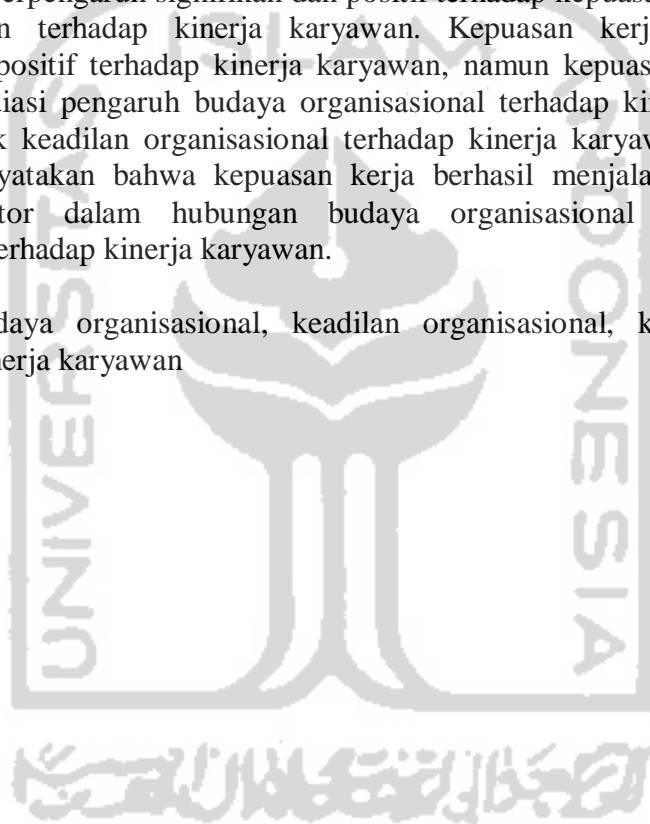
Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian .....	124
Gambar 3.1. Diagram Analisis Jalur.....	138
Gambar 4.1. Diagram Analisis Jalur.....	162
Gambar 4.2. Diagram Uji Sobel Tahap 1 .....	165
Gambar 4.3. Diagram Uji Sobel Tahap 2 .....	166



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel penelitian ini adalah seluruh perawat dan bidan yang bekerja minimal 1 tahun di RS Condong Catur Yogyakarta. Metode penelitian menggunakan regresi linear berganda, analisis jalur dan juga sobel test. Berdasarkan hasil analisis data, kedua variabel independen yaitu budaya organisasional dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja hanya berhasil memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan tapi tidak untuk keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari sobel test menyatakan bahwa kepuasan kerja berhasil menjalankan perannya sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

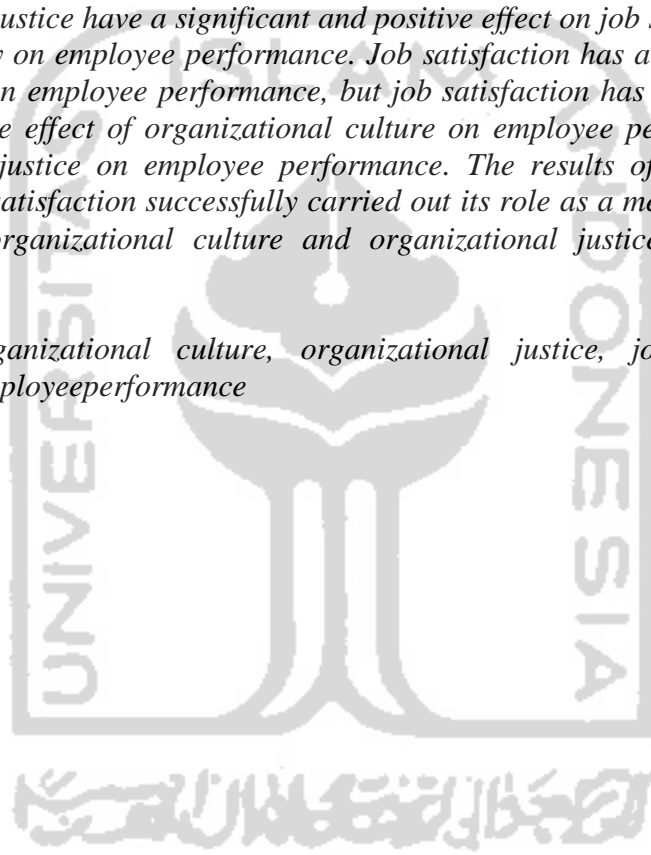
Kata Kunci: budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan



## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of organizational culture and organizational justice on employee performance through job satisfaction. The sample of this study were all nurses and midwives who worked at least 1 year in Condong Catur Hospital of Yogyakarta. The research method uses multiple linear regression, path analysis and also sobel tests. Based on the results of data analysis, the two independent variables namely organizational culture and organizational justice have a significant and positive effect on job satisfaction, but not significantly on employee performance. Job satisfaction has a significant and positive effect on employee performance, but job satisfaction has only succeeded in mediating the effect of organizational culture on employee performance, not organizational justice on employee performance. The results of the sobel test stated that job satisfaction successfully carried out its role as a mediator between the effect of organizational culture and organizational justice on employee performance.*

*Keyword: organizational culture, organizational justice, job satisfaction, employee performance*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja merupakan sebuah aspek penting yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan adanya kinerja, organisasi dapat mengetahui hasil yang akan dicapai dengan menilai level dari aktifitas yang dilakukan oleh seorang karyawan, dan hasil inilah yang nantinya akan menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Kinerja sendiri memiliki definisi sebagai catatan hasil yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi (Wirawan, 2009; Robbins dan Judge, 2013) pada periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Kinerja juga sangat erat hubungannya dengan penilaian. Karena tanpa sebuah penilaian, organisasi tidak akan pernah mengetahui apa saja kekurangan yang mereka miliki, bukan hanya dari segi karyawan, namun juga dari keseluruhan aspek dalam organisasi.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang performanya, menentukan pelatihan dan pengembangan individual karyawan dan organisasi (Grote dan Grote, 2005), menentukan penyesuaian gaji, membuat keputusan penempatan kerja pada promosi, transfer dan penurunan pangkat (Mathis dan Jackson, 2007), menjalankan program remedial guna melatih kemampuan dan kompetensi karyawan, dan untuk menginformasikan dalam pemberian hak karyawan untuk memberikan umpan balik dalam penilaian kinerjanya.

Masalah kinerja terjadi di setiap organisasi manapun termasuk RS Condong Catur Yogyakarta. RS Condong Catur Yogyakarta sendiri merupakan sebuah rumah sakit bertipe D yang memiliki visi untuk dapat menjadi rumah sakit pilihan bagi masyarakat Yogyakarta pada umumnya dan khususnya bagi masyarakat desa Condong Catur. Untuk dapat memenuhi visi tersebut, RS Condong Catur memiliki 5 misi utama yaitu menjadi rumah sakit yang dapat dipercaya oleh masyarakat, menjangkau semua lapisan masyarakat, menjalin kerjasama terhadap pihak terkait, mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, dan mampu menciptakan iklim kerja yang disiplin dan profesional untuk para sumber daya manusianya (Sumber: rs-condongcatur.com).

Dari visi dan misi diatas, RS Condong Catur diharapkan untuk dapat lebih memperhatikan kinerja sumber daya manusianya. Namun faktanya, terjadi fenomena gap yang menjelaskan kurangnya kinerja perawat dan bidan di RS Condong Catur. Menurut data wawancara yang dilakukan pada staff kepegawaian dan diklat di RS Condong Catur, yang mengatakan bahwa:

“Perawat tidak cekatan, kurang ramah, dan terkadang lalai dalam memberikan obat kepada pasien. Penyebabnya adalah jumlah pasien yang dilayani perhari cukup banyak yaitu mencapai 500 sampai 800 orang dan tidak sebanding dengan jumlah perawat dan bidan yang hanya berjumlah 70 orang. Ini menyebabkan jumlah tugas yang ditangani semakin banyak sedangkan gaji mereka kurang sepadan (Anonim, wawancara, 4 Desember 2019).”

Masalah kinerja yang dialami oleh perawat dan bidan di RS Condong Catur merupakan masalah yang cukup kompleks. Jika hal ini dibiarkan terjadi secara terus menerus, akan memberikan dampak buruk bagi perawat dan bidan dan juga pelanggan tetap RS Condong Catur. Hal ini tentu sangat bias dengan visi

dan misi yang ingin dicapai yaitu mampu menciptakan iklim kerja yang disiplin dan profesional untuk para sumber daya manusianya. Sudah seharusnya bagi pihak RS Condong Catur untuk dapat memberikan perhatian penuh terhadap perawat dan bidan agar masalah lemahnya kinerja dapat diminimalisir sehingga terciptanya pelanggan yang puas. Karena faktor kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama bagi setiap layanan kesehatan khususnya rumah sakit untuk dapat bersaing secara kompetitif.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, ada baiknya untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat memengaruhi kinerja itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut para ahli, yaitu Luthans (2010), serta Robbins dan Judge (2013), mengatakan bahwa suatu bentuk ketidakpuasan akan menciptakan ketidakproduktifan karyawan, kemangkiran, dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Lalu Colquitt dkk., (2017) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Teori kepuasan kerja yang sudah dijelaskan diatas dibuktikan dengan adanya 9 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Syauta dkk., 2012; Arifin, 2015; Hutabarat, 2015; Khuong dan Quoc, 2016; Sapada dkk., 2017; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019), namun terdapat 1 penelitian terdahulu yang menemukan gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Pawirosumarto dkk., 2017).



Budaya di dalam organisasi juga turut menjadi faktor penentu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Schein (2004) semakin kuat budaya di dalam organisasi, maka akan semakin efektif juga organisasi tersebut. Robin dan Judge (2013) juga mengatakan bahwa budaya yang baik akan mempengaruhi keefektifitasan dan iklim kerja yang positif di dalam organisasi. Selain itu Hofstede dkk. (2010) mengemukakan bahwa elemen budaya yakni struktur, strategi dan sistem kontrol akan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Teori budaya organisasional yang sudah dijelaskan diatas, dibuktikan dengan 5 penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017; Pawirosumarto dkk., 2017; Sihombing dkk., 2018; Maamari dan Saheb, 2018). Namun 3 peneliti lainnya menemukan sebuah gap penelitian yang mengungkapkan fakta bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Syauta dkk., 2012; Arifin, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017).

Selain itu, keadilan juga dikatakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut teori, suatu bentuk ketidakadilan di dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Colquitt dkk. (2012) juga menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa disaat team kerja dan ketua tim merasa tidak setuju dengan persepsi dukungan organisasi, maka mereka

cenderung memiliki *mood* negatif yang akan berdampak terhadap rendahnya kinerja. Teori keadilan organisasional yang sudah dijelaskan diatas, dibuktikan dengan 6 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Wang dkk., 2010; Nasurdin dan Khuan, 2011; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Swalhi dkk., 2017). Namun, terdapat juga 2 peneliti yang menemukan gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019).

Kepuasan kerja sendiri diharapkan dapat mampu menjadi peran mediator untuk meningkatkan efek dari nilai budaya organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Schein (2004), kurangnya kesepakatan lintas hirarki akan menghambat kinerja keseluruhan dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Teori tersebut dibuktikan dengan adanya 3 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan (Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017), namun 2 penelitian terdahulu menemukan sebuah gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan (Arifin, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017).

Peran mediasi kepuasan kerja juga diharapkan dapat memberikan efek yang signifikan dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Menurut Greenberg (2011), ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan. Sedangkan Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Selain itu, fakta lapangan mengungkapkan bahwa selain kepuasan kerja, keadilan organisasi juga dapat memprediksi variabel lain seperti komitmen organisasi, kepercayaan karyawan, serta peran ekstra kinerja yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Teori tersebut dibuktikan dengan adanya 4 penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019), namun 1 penelitian terdahulu menemukan sebuah gap penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapatnya peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan (Nurak dan Riana, 2017).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dalam menjelaskan pengaruh kausalitas antara budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang juga bertujuan untuk dapat menutupi keterbatasan penelitian terdahulu, menambah variasi konsep penelitian dan juga memperkuat *statement* penelitian terdahulu.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, rumusan masalahnya adalah terdapat masalah dalam lemahnya kinerja perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta dalam hal keefektifan kerja, keefisienan kerja, komunikasi terhadap pasien dan juga kepuasan dalam hal gaji.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang sudah dijelaskan, maka selanjutnya dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh simultan antara budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh simultan antara budaya organisasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

8. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
9. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

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

1. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasional organisasional terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh simultan antara budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.
7. Menganalisis pengaruh simultan antara budaya organisasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

9. Menganalisis pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini akan bermanfaat untuk:

- a. Memberikan sumbangan ilmiah dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia khususnya budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan.
- b. Sebagai referensi penelitian-penelitian selanjutnya yang berpengaruh dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia khususnya budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini akan bermanfaat untuk:

- a. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan mahasiswa ilmu dan ide-ide tentang budaya organisasional, keadilan organisasional, kepuasan serta kinerja karyawan untuk dapat digunakan pada keperluan akademik.

b. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk organisasi dalam mengetahui informasi-informasi penting berupa teknik dalam mengembangkan budaya dan keadilan organisasional, kepuasan, serta kinerja karyawan serta pengaruhnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu atau survei literatur merupakan presentasi yang jelas dan logis dari penelitian yang dilakukan sebelumnya atau sejauh ini. Tujuan dari survei literatur adalah untuk mengidentifikasi dan menyoroti variabel-variabel penting, dan untuk mendokumentasikan temuan-temuan penting dari penelitian sebelumnya yang akan berfungsi sebagai pondasi dimana kerangka teori untuk penelitian saat ini dapat dibangun dan hipotesis dapat dikembangkan (Sekaran, 2003). Setidaknya terdapat 22 penelitian terdahulu yang menjadi landasan dan juga alasan mengapa penelitian ini dilakukan.

##### **2.1.1. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

###### **1. Lund (2003)**

Pada tahun 2003, Lund (2003) mencoba meneliti pengaruh antara budaya organisasional dan kepuasan kerja karyawan pemasaran profesional di *cross-section firm* di Amerika. Sebanyak 360 sampel berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner berbasis *e-mail* dan juga analisis data menggunakan alat analisis data statistik sederhana seperti *mean*, *one-way* dan analisis statistik deskriptif, hasil yang didapatkan adalah pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kepuasan kerja.



Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini menambahkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan penambahan variabel prediktor lain yaitu keadilan organisasional selain budaya organisasional.

## **2. Park dan Kim (2009)**

Enam tahun kemudian, Park dan Kim (2009), dua orang peneliti asal Korea mencoba meneliti pengaruh antara budaya terhadap kepuasan kerja dan niat berpindah karyawan. Kali ini objek penelitian berada pada 2 layanan kesehatan sektor publik di Korea. Sebanyak 527 perawat berpartisipasi dalam penelitian ini dan data dikumpulkan menggunakan metode survei kuesioner serta dianalisis menggunakan metode *SEM*. Hasil yang diperoleh yaitu adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara dimensi budaya organisasional (budaya konsensual, budaya rasional dan budaya pengembangan) terhadap kepuasan kerja. Namun satu dimensi budaya yaitu budaya hirarki memperoleh hasil yang signifikan namun negatif terhadap kepuasan kerja. Seluruh dimensi budaya organisasional

selain budaya hirarki juga berhasil mengurangi efek dari perpindahan karyawan. Hasil lain menyatakan bahwa kepuasan kerja berhasil mengurangi efek perpindahan karyawan dan kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara seluruh dimensi budaya organisasional terhadap perpindahan karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) objek penelitian yang sama yaitu sektor layanan kesehatan. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan menambahkan variabel keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

### **3. Bellou (2010)**

Satu tahun berlalu, dan pada tahun 2010, penelitian mengenai pengaruh ini masih berlanjut. Adalah Bellou (2010) yang mencoba meneliti pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan peran jenis kelamin serta umur yang menjadi penengah dalam pengaruh antar keduanya. Objek penelitian berada di 3 rumah sakit besar publik di kota Greek. Sampel sebanyak 125 berhasil dikumpulkan

dan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan metode statistik deskriptif, regresi bertahap dan uji t, hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kepuasan kerja. Jenis kelamin dan umur juga menjadi mediator yang menghasilkan hasil yang signifikan dan positif dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner, dan 3) lokasi penelitian yang sama yaitu sektor layanan kesehatan. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Syauta dkk. (2012)**

Setelah itu, pada tahun 2012, Syauta dkk. (2012) meneliti pengaruh antara budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan perusahaan pengairan kota di Jayapura, Papua. Dengan menggunakan sampel sebanyak 127 karyawan, metode pengumpulan data survei kuesioner serta metode analisis data *SEM-PLS*

dan *Sobel test*, hasil yang mereka peroleh adalah budaya organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh signifikan bila dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu komitmen organisasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja, 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) analisis data yang sama yaitu *sobel test* walaupun pada penelitian ini menggunakan *SPSS*. Perbedaannya terletak pada 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan terakhir 3) model penelitian kali ini bukan menggunakan komitmen organisasi, namun menggunakan variabel keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **5. Arifin (2015)**

Lalu pada tahun 2015, Arifin (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja 117 guru SMA di Jayapura, Papua. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-AMOS*, hasil yang ia peroleh adalah kompetensi

tidak mempengaruhi kepuasan kerja namun mempengaruhi kinerja, motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja namun tidak mempengaruhi kinerja dan juga budaya organisasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja ataupun kinerja. Selain itu hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator dalam pengaruh antara kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) dan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat menggunakan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional, bukan kompetensi maupun motivasi.

#### **6. Hutabarat (2015)**

Masih pada tahun yang sama dan sektor yang sama dengan penelitian sebelumnya yaitu sektor pendidikan, Hutabarat (2015) meneliti pengaruh antara budaya dan struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja kerja 143 guru pada 10 SMA di Kota Medan, Sumatera Utara.

Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data jalur dengan menggunakan program *SPSS*, hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung antara struktur dan budaya organisasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja kerja adalah signifikan dan positif. Struktur dan budaya organisasional juga mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu pengaruh tidak langsung antara struktur dan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) menggunakan program analisis data yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini merupakan sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir 3) model penelitian saat ini tidak menggunakan variabel struktur organisasi melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **7. Pawirosumarto dkk. (2017)**

Dua tahun kemudian, tepatnya pada tahun 2017, Pawirosumarto dkk. (2017) meneliti pengaruh antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasional terhadap kepuasan kerja

dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, kali ini penelitian dilakukan pada sektor hotel dan resor yang berlokasi di Kota Tangerang, Banten yaitu *Parador Hotels and Resorts*. Sampel sebanyak 179 karyawan berhasil dikumpulkan dengan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah seluruh variabel prediktor yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan juga bukan merupakan sebuah variabel mediator dalam pengaruh antara seluruh variabel prediktor terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) menggunakan metode analisis data regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan lingkungan organisasi maupun gaya kepemimpinan, melainkan keadilan

organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **8. Sapada dkk. (2017)**

Masih pada tahun yang sama, Sapada dkk. (2017) juga meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, ia juga menambah variabel prediktor lain yaitu etos kerja. Objek penelitian berada pada sektor pemerintahan tepatnya yaitu pemerintahan lokal di kota Pinrang, Sulawesi Selatan. Sebanyak 357 sampel pegawai pemerintahan berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM*, hasil yang diperoleh adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk etos kerja. Selain itu kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang baik dalam pengaruh antara budaya organisasional dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS



Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan etos kerja, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa, dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kepuasan kerja, 7 dari 8 jurnal terdahulu menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kepuasan kerja sedangkan hanya 1 penelitian yang menemukan gap penelitian dan mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan diantara keduanya. Teori yang banyak digunakan oleh untuk budaya organisasional adalah teori Schein (1985;1992; 2004) sebanyak 3 dari 8 penelitian terdahulu, sedangkan untuk teori kepuasan kerja, 6 dari 8 penelitian terdahulu menggunakan teori Smith dkk. (1969).

### **2.1.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

#### **1. Suliman (2007)**

Penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja juga telah banyak dilakukan dan hasil pengaruhnya bervariasi. Dimulai pada tahun 2007 yaitu Suliman (2007) yang mencoba meneliti pengaruh antara keadilan organisasional, kepuasan dan kinerja kerja 1098 karyawan pada 29 organisasi sektor privat dan publik di Kota Abu-Dhabi, Dubai dan Sharjah, UAE. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan alat analisis data *SPSS* dan *Microfit*, hasil uji menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berhasil

memprediksi kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) alat analisis yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambahkan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

## **2. Whisenant dan Smucker (2009)**

Pada tahun 2009, Whisenant dan Smucker (2009) mencoba meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja 1200 pelatih atletik di sekolah-sekolah yang tersebar di seluruh Kota Texas. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner melalui *e-mail* dan analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh

langsung antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) analisis data penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan terakhir 4) model penelitian saat ini menambah peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

### **3. Dundar dan Tabancali (2012)**

Lalu pada tahun 2012, Dundar dan Tabancali (2012) meneliti kembali pengaruh ini dan mendapatkan hasil yang signifikan dan positif antara persepsi keadilan organisasional terhadap level kepuasan kerja. Objek penelitian berada pada 55 sekolah dasar di area Fatih, Istanbul. Sampel penelitian sebanyak 314 guru dan data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode survei kuesioner dan data dianalisis dengan metode statistik sederhana: *mean, t-test, one way ANOVA*.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis

jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini menggunakan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan penambahan variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **4. Khuong dan Quoc (2016)**

Penelitian dilakukan kembali pada tahun 2016 yaitu Khuong dan Quoc (2016) yang mencoba meneliti peran kepuasan dan motivasi kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja 677 karyawan sektor industrial tepatnya di Binh Duong's *industrial parks*, Vietnam. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur dan regresi berganda, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan dan motivasi kerja berhasil memenuhi perannya dalam memediasi pengaruh tersebut.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan metode analisis data yang sama yaitu regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*). Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel

penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini hanya menggunakan satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

#### **5. Mashi (2017)**

Pada tahun 2017, Mashi (2017) meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap hasil dari karyawan staff di sektor pemerintahan lokal Katsina, Nigeria. Sebanyak 142 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja maupun hasil karyawan. Kepuasan kerja juga turut mempengaruhi hasil karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan pengaruh keadilan organisasional – hasil karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan – hasil / kinerja karyawan selama berada dalam organisasi, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta,

3) metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **6. Nurak dan Riana (2017)**

Masih pada tahun yang sama, dua orang peneliti asal Indonesia yaitu Nurak dan Riana (2017) kembali meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan. Objek penelitian kali ini adalah sektor pemerintahan yaitu kantor pemerintahan di Nusa Tenggara Timur dan sebanyak 104 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis data *SEM-PLS* dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear

berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

### **7. Singh dan Singh (2018)**

Tahun 2018, Singh dan Singh (2018) meneliti pengaruh antara keadilan organisasional, pemberdayaan psikologi, perilaku kewarganegaraan organisasi dan kepuasan kerja 267 karyawan sektor perbankan publik di India Timur. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM*, hasil yang diperoleh adalah tidak adanya pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan, namun signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologi dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Pemberdayaan psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berperan sebagai mediator dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan pemberdayaan psikologi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner.

Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) alat analisis penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini menggunakan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dalam pengaruh antara budaya dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **8. Haryono dkk. (2019)**

Setahun kemudian, tiga orang peneliti asal Indonesia yaitu Haryono dkk. (2019) mencoba meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja kerja 75 pegawai kantor pusat statistik di Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-PLS*. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara iklim dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, hanya iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dan kepuasan kerja memainkan perannya dalam meningkatkan pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap



kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan variabel prediktor lain, bukan iklim organisasi melainkan budaya organisasional.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa, dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan, 7 diantara 8 jurnal terdahulu yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan sedangkan 1 diantaranya menemukan gap penelitian yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan diantara keduanya. Teori yang digunakan oleh untuk keadilan organisasional adalah teori Greenberg dan Colquitt (2005) sebanyak 3 dari 8 penelitian, sedangkan untuk teori kepuasan kerja, 4 diantara 8 jurnal terdahulu menggunakan teori Locke (1976).

### **2.1.3. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **1. Syauta dkk. (2012)**

Pada tahun 2012, Syauta dkk. (2012) meneliti pengaruh antara budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan perusahaan pengairan kota di Jayapura, Papua. Dengan

menggunakan sampel sebanyak 127 karyawan, metode pengumpulan data survei kuesioner serta metode analisis data *SEM-PLS* dan *Sobel test*, hasil yang mereka peroleh adalah budaya organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh signifikan bila dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu komitmen organisasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja, 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) analisis data yang sama yaitu *sobel test* walaupun pada penelitian ini menggunakan *SPSS*. Perbedaannya terletak pada 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan terakhir 3) model penelitian kali ini bukan menggunakan komitmen organisasi, namun menggunakan variabel keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

## **2. Arifin (2015)**

Pada tahun 2015, Arifin (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja 117 guru SMA di Jayapura, Papua. Dengan

menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-AMOS*, hasil yang ia peroleh adalah kompetensi tidak mempengaruhi kepuasan kerja namun memengaruhi kinerja, motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja namun tidak mempengaruhi kinerja dan juga budaya organisasional tidak memengaruhi kepuasan kerja ataupun kinerja. Selain itu hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator dalam pengaruh antara kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) dan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat menggunakan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional, bukan kompetensi maupun motivasi.

### **3. Hutabarat (2015)**

Masih pada tahun yang sama dan sektor yang sama dengan penelitian sebelumnya yaitu sektor pendidikan, Hutabarat (2015) meneliti

pengaruh antara budaya dan struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja kerja 143 guru pada 10 SMA di Kota Medan, Sumatera Utara. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data jalur dengan menggunakan program *SPSS*, hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung antara struktur dan budaya organisasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja kerja adalah signifikan dan positif. Struktur dan budaya organisasional juga mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu pengaruh tidak langsung antara struktur dan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) menggunakan program analisis data yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini merupakan sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir 3) model penelitian saat ini tidak menggunakan variabel struktur organisasi melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### 4. Pawirosumarto dkk. (2017)

Dua tahun kemudian, tepatnya pada tahun 2017, Pawirosumarto dkk. (2017) meneliti pengaruh antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian sebelumnya, kali ini penelitian dilakukan pada sektor hotel dan resor yang berlokasi di Kota Tangerang, Banten yaitu *Parador Hotels and Resorts*. Sampel sebanyak 179 karyawan berhasil dikumpulkan dengan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah seluruh variabel prediktor yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan juga bukan merupakan sebuah variabel mediator dalam pengaruh antara seluruh variabel prediktor terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan

kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) menggunakan metode analisis data regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan lingkungan organisasi maupun gaya kepemimpinan, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **5. Sapada dkk. (2017)**

Sapada dkk. (2017) juga meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, ia juga menambah variabel prediktor lain yaitu etos kerja. Objek penelitian berada pada sektor pemerintahan tepatnya yaitu pemerintahan lokal di kota Pinrang, Sulawesi Selatan. Sebanyak 357 sampel pegawai pemerintahan berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM*, hasil yang diperoleh adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk etos kerja. Selain itu kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang baik dalam pengaruh antara budaya organisasional dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang

sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan etos kerja, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **6. Pawirosumarto dkk. (2017)**

Masih pada tahun yang sama, Pawirosumarto dkk. (2017) melakukan penelitian kembali tentang pengaruh langsung antara budaya organisasional dan kinerja karyawan. Kali ini mereka meneliti di Universitas Mercu Buana, Indonesia. Sebanyak 60 karyawan yang bukan dosen dipilih sebagai sampel dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif (*SPSS*). Hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan, 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) menggunakan alat analisis data yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur

Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan penambahan variabel prediktor lain yaitu keadilan organisasional.

#### **7. Sihombing dkk. (2018)**

Setahun berikutnya, yaitu pada tahun 2018, Sihombing dkk. (2018) meneliti tentang pengaruh antara kepemimpinan yang melayani terhadap penghargaan dan budaya organisasional dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian berada pada sektor perbankan yaitu Bank BTN area Jabodetabek dan menggunakan sampel 60% dari total populasi seluruh karyawan BTN. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM-AMOS*, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan yang melayani terhadap penghargaan dan budaya organisasional, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang lain menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara penghargaan terhadap budaya organisasional dan kinerja karyawan. Selain itu budaya organisasional juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya



sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan analisis linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator, serta budaya organisasional dan keadilan organisasional bertindak sebagai variabel prediktor.

#### **8. Maamari dan Saheb (2018)**

Masih pada tahun 2018, Maamari dan Saheb (2018) meneliti pengaruh antara budaya organisasional, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di 72 perusahaan layanan di Lebanon. Sampel sebanyak 400 karyawan digunakan dan menggunakan survei kuesioner berbasis *e-mail* dan menggunakan analisis data *Confirmatory Factor Analysis* dan *multiple regression analysis* (*SPSS*). Hasil yang diperoleh adalah budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, namun signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel mediator dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya yaitu 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan juga metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 2)

menggunakan metode analisis data regresi linear berganda (*SPSS*). Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator, serta menggunakan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa, dalam pengaruh antara budaya organisasional dan kinerja karyawan, 5 diantara 8 jurnal terdahulu menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasional dan kinerja karyawan sedangkan sisanya menemukan gap penelitian yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan diantara keduanya. Teori yang banyak digunakan untuk budaya organisasional adalah teori Schein (1992; 2004) dan Robbins (2003; 2013) yaitu sama-sama berjumlah 2 dari 8 penelitian terdahulu, sedangkan untuk teori kinerja karyawan, 3 dari 8 penelitian terdahulu menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993).

#### **2.1.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

##### **1. Suliman (2007)**

Sama seperti budaya organisasional, keadilan organisasional juga diduga dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, berbagai penelitian terdahulu yang membahas pengaruh ini, dimulai pada tahun 2007 yaitu Suliman (2007) yang mencoba meneliti pengaruh antara keadilan

organisasional, kepuasan dan kinerja kerja 1098 karyawan pada 29 organisasi sektor privat dan publik di Kota Abu-Dhabi, Dubai dan Sharjah, UAE. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan alat analisis data *SPSS* dan *Microfit*, hasil uji menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berhasil memprediksi kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) alat analisis yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambahkan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

## **2. Wang dkk. (2010)**

Pada tahun 2010, Wang dkk. (2010), melakukan penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap 793 kinerja kerja karyawan yang juga dimediasi oleh komitmen dan pertukaran pemimpin - anggota organisasi di setiap industri yang tersebar di Republic of China. Dengan mengumpulkan data dengan metode survei kuesioner dan alat

analisis *SEM-AMOS*, hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kinerja kerja karyawan. Selain itu peran mediasi dari komitmen dan pertukaran pemimpin – anggota organisasi memperoleh hasil yang signifikan dan positif juga.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan menambahkan variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

### **3. Nasurdin dan Khuan (2011)**

Setahun berikutnya, Nasurdin dan Khuan (2011) meneliti pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan yang dimoderatori oleh umur. Objek penelitian berada pada sektor industri telekomunikasi di Malaysia. Sebanyak 136 karyawan divisi *customer-service* berhasil dikumpulkan dengan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan regresi linear berganda, hasil yang diperoleh

yaitu adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan, namun umur tidak dapat memoderatori pengaruh antar keduanya.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) metode analisis yang sama yaitu regresi linear berganda. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan menambahkan variabel prediktor lain selain keadilan organisasional, yaitu budaya organisasional.

#### **4. Khuong dan Quoc (2016)**

Penelitian dilakukan kembali pada tahun 2016 yaitu Khuong dan Quoc (2016) yang mencoba meneliti peran kepuasan dan motivasi kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja 677 karyawan sektor industrial tepatnya di Binh Duong's *industrial parks*, Vietnam. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur dan regresi berganda, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara keadilan

organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan dan motivasi kerja berhasil memenuhi perannya dalam memediasi pengaruh tersebut.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan metode analisis data yang sama yaitu regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*). Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini hanya menggunakan satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

##### **5. Mashi (2017)**

Pada tahun 2017, Mashi (2017) meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap hasil dari karyawan staff di sektor pemerintahan lokal Katsina, Nigeria. Sebanyak 142 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja maupun hasil karyawan. Kepuasan kerja juga turut memengaruhi hasil karyawan. Selain itu,

kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan pengaruh keadilan organisasional – hasil karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan – hasil / kinerja karyawan selama berada dalam organisasi, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **6. Nurak dan Riana (2017)**

Masih pada tahun yang sama, dua orang peneliti asal Indonesia yaitu Nurak dan Riana (2017) kembali meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan. Objek penelitian kali ini adalah sektor pemerintahan yaitu kantor pemerintahan di Nusa Tenggara Timur dan sebanyak 104 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis data *SEM-PLS* dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan, namun keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **7. Swalhi dkk. (2017)**

Lalu, Swalhi dkk. (2017) meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif. Objek penelitian berada di perusahaan kecil dan menengah di Prancis yang melibatkan 343 karyawan didalamnya. Data dikumpulkan melalui metode survei kuesioner dan dianalisis dengan metode *SEM-LISREL*. Hasil yang diperoleh adalah ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural dan interaksional) berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif, lalu hanya 2 dimensi keadilan organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu keadilan prosedural dan interaksional. Setelah itu, afektif komitmen



berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan merupakan mediator yang baik dalam pengaruh antara keadilan – kinerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan terakhir adalah 4) model penelitian saat ini menggunakan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan menambahkan variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **8. Haryono dkk. (2019)**

Dua tahun kemudian, tiga orang peneliti asal Indonesia yaitu Haryono dkk. (2019) mencoba meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja kerja 75 pegawai kantor pusat statistik di Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-PLS*. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara iklim dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, hanya iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan dan kinerja

memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dan kepuasan kerja memainkan perannya dalam meningkatkan pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan variabel prediktor lain, bukan iklim organisasi melainkan budaya organisasional.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa, dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan, 6 diantara 8 jurnal terdahulu yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kinerja karyawan sedangkan sisanya menemukan gap penelitian yang mengungkapkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan diantara keduanya. Teori yang banyak digunakan untuk keadilan organisasional adalah teori Greenberg dan Colquitt (2005) sebanyak 4 dari 8 penelitian terdahulu, sedangkan untuk

teori kinerja karyawan, menggunakan teori Schmitt dan Borman (1992) sebanyak 5 dari 8 penelitian terdahulu menggunakannya.

### **2.1.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **1. Suliman (2007)**

Pada tahun 2007, Suliman (2007) mencoba meneliti pengaruh antara keadilan organisasional, kepuasan dan kinerja kerja 1098 karyawan pada 29 organisasi sektor privat dan publik di Kota Abu-Dhabi, Dubai dan Sharjah, UAE. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan alat analisis data *SPSS* dan *Microfit*, hasil uji menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berhasil memprediksi kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) alat analisis yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambahkan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

## 2. Syauta dkk. (2012)

Pada tahun 2012, Syauta dkk. (2012) meneliti pengaruh antara budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan perusahaan pengairan kota di Jayapura, Papua. Dengan menggunakan sampel sebanyak 127 karyawan, metode pengumpulan data survei kuesioner serta metode analisis data *SEM-PLS* dan *Sobel test*, hasil yang mereka peroleh adalah budaya organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh signifikan bila dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu komitmen organisasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja, 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) analisis data yang sama yaitu *sobel test* walaupun pada penelitian ini menggunakan *SPSS*. Perbedaannya terletak pada 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan terakhir 3) model penelitian kali ini bukan menggunakan komitmen organisasi, namun menggunakan variabel keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

### 3. Arifin (2015)

Pada tahun 2015, Arifin (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja 117 guru SMA di Jayapura, Papua. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-AMOS*, hasil yang ia peroleh adalah kompetensi tidak mempengaruhi kepuasan kerja namun mempengaruhi kinerja, motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja namun tidak mempengaruhi kinerja dan juga budaya organisasional tidak memengaruhi kepuasan kerja ataupun kinerja. Selain itu hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator dalam pengaruh antara kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) dan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat

menggunakan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional, bukan kompetensi maupun motivasi.

#### **4. Hutabarat (2015)**

Masih pada tahun yang sama dan sektor yang sama dengan penelitian sebelumnya yaitu sektor pendidikan, Hutabarat (2015) meneliti pengaruh antara budaya dan struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja kerja 143 guru pada 10 SMA di Kota Medan, Sumatera Utara. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data jalur dengan menggunakan program *SPSS*, hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung antara struktur dan budaya organisasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja kerja adalah signifikan dan positif. Struktur dan budaya organisasional juga mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu pengaruh tidak langsung antara struktur dan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) menggunakan program analisis data yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini merupakan sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir 3) model

penelitian saat ini tidak menggunakan variabel struktur organisasi melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

### **5. Khuong dan Quoc (2016)**

Penelitian dilakukan kembali pada tahun 2016 yaitu Khuong dan Quoc (2016) yang mencoba meneliti peran kepuasan dan motivasi kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja 677 karyawan sektor industrial tepatnya di Binh Duong's *industrial parks*, Vietnam. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur dan regresi berganda, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan dan motivasi kerja berhasil memenuhi perannya dalam memediasi pengaruh tersebut.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan metode analisis data yang sama yaitu regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*). Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta,

dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini hanya menggunakan satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

#### **6. Pawirosumarto dkk. (2017)**

Setahun kemudian, Pawirosumarto dkk. (2017) meneliti pengaruh antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, kali ini penelitian dilakukan pada sektor hotel dan resor yang berlokasi di Kota Tangerang, Banten yaitu *Parador Hotels and Resorts*. Sampel sebanyak 179 karyawan berhasil dikumpulkan dengan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah seluruh variabel prediktor yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan juga bukan merupakan sebuah variabel mediator dalam pengaruh antara seluruh variabel prediktor terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu



survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) menggunakan metode analisis data regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan lingkungan organisasi maupun gaya kepemimpinan, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **7. Sapada dkk. (2017)**

Sapada dkk. (2017) juga meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, ia juga menambah variabel prediktor lain yaitu etos kerja. Objek penelitian berada pada sektor pemerintahan tepatnya yaitu pemerintahan lokal di kota Pinrang, Sulawesi Selatan. Sebanyak 357 sampel pegawai pemerintahan berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM*, hasil yang diperoleh adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk etos kerja. Selain itu kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang baik dalam pengaruh antara budaya organisasional dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran

kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan etos kerja, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

#### **8. Mashi (2017)**

Masih pada tahun yang sama, Mashi (2017) meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap hasil dari karyawan staff di sektor pemerintahan lokal Katsina, Nigeria. Sebanyak 142 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja maupun hasil karyawan. Kepuasan kerja juga turut mempengaruhi hasil karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan pengaruh keadilan organisasional – hasil karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan – hasil / kinerja karyawan

selama berada dalam organisasi, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **9. Nurak dan Riana (2017)**

Selain itu, dua orang peneliti asal Indonesia yaitu Nurak dan Riana (2017) kembali meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan. Objek penelitian kali ini adalah sektor pemerintahan yaitu kantor pemerintahan di Nusa Tenggara Timur dan sebanyak 104 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis data *SEM-PLS* dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2)

metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **10. Haryono dkk. (2019)**

Dua tahun kemudian, tiga orang peneliti asal Indonesia yaitu Haryono dkk. (2019) mencoba meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja kerja 75 pegawai kantor pusat statistik di Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-PLS*. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara iklim dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, hanya iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dan kepuasan kerja memainkan perannya dalam meningkatkan pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap

kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan variabel prediktor lain, bukan iklim organisasi melainkan budaya organisasional.

Terdapat setidaknya 10 jurnal penelitian terdahulu yang membahas pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan 9 dari 10 jurnal tersebut menghasilkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan-kinerja. Satu diantara seluruh penelitian yang membahas pengaruh ini menemukan gap penelitian yang menjelaskan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam menjelaskan pengaruh ini, teori kepuasan kerja menggunakan teori dari Smith dkk. (1969) yaitu sebanyak 6 dari 10 penelitian terdahulu. Sedangkan untuk kinerja karyawan, menggunakan teori dari Bernardin dan Russel (1993) yaitu sebanyak 3 dari 10 penelitian terdahulu.

#### **2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

##### **1. Syauta dkk. (2012)**

Pada tahun 2012, Syauta dkk. (2012) meneliti pengaruh antara budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada

karyawan perusahaan pengairan kota di Jayapura, Papua. Dengan menggunakan sampel sebanyak 127 karyawan, metode pengumpulan data survei kuesioner serta metode analisis data *SEM-PLS* dan *Sobel test*, hasil yang mereka peroleh adalah budaya organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh signifikan bila dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu komitmen organisasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu dan penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja, 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) analisis data yang sama yaitu *sobel test* walaupun penelitian ini menggunakan *SPSS*. Perbedaannya terletak pada 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, dan terakhir 3) model penelitian kali ini bukan menggunakan komitmen organisasi, namun menggunakan variabel keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

## **2. Hutabarat (2015)**

Tiga tahun kemudian, Hutabarat (2015) meneliti pengaruh antara budaya dan struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja kerja 143

guru pada 10 SMA di Kota Medan, Sumatera Utara. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data jalur dengan menggunakan program *SPSS*, hasil yang diperoleh adalah pengaruh langsung antara struktur dan budaya organisasional serta kepuasan kerja terhadap kinerja kerja adalah signifikan dan positif. Struktur dan budaya organisasional juga mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu pengaruh tidak langsung antara struktur dan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) menggunakan program analisis data yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini merupakan sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir 3) model penelitian saat ini tidak menggunakan variabel struktur organisasi melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

### **3. Arifin (2015)**

Masih pada tahun yang sama, Arifin (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja 117 guru SMA di Jayapura, Papua.

Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-AMOS*, hasil yang ia peroleh adalah kompetensi tidak mempengaruhi kepuasan kerja namun mempengaruhi kinerja, motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja namun tidak mempengaruhi kinerja dan juga budaya organisasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja ataupun kinerja. Selain itu hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator dalam pengaruh antara kompetensi, motivasi dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) dan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat menggunakan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional, bukan kompetensi maupun motivasi.

#### **4. Sapada dkk. (2017)**

Selain itu, Sapada dkk. (2017) juga meneliti pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Selain itu, ia juga menambah variabel prediktor lain yaitu etos kerja. Objek penelitian berada pada sektor pemerintahan tepatnya yaitu pemerintahan lokal di kota Pinrang, Sulawesi Selatan. Sebanyak 357 sampel pegawai pemerintahan berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM*, hasil yang diperoleh adalah budaya organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun tidak untuk etos kerja. Selain itu kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang baik dalam pengaruh antara budaya organisasional dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) metode analisis data penelitian saat ini menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*), 3) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan etos kerja, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

## 5. Pawirosumarto dkk. (2017)

Masih pada tahun yang sama yaitu tahun 2017, Pawirosumarto dkk. (2017) meneliti pengaruh antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan juga budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian sebelumnya, kali ini penelitian dilakukan pada sektor hotel dan resor yang berlokasi di Kota Tangerang, Banten yaitu *Parador Hotels and Resorts*. Sampel sebanyak 179 karyawan berhasil dikumpulkan dengan metode pengumpulan data survei kuesioner serta analisis data menggunakan *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah seluruh variabel prediktor yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan juga bukan merupakan sebuah variabel mediator dalam pengaruh antara seluruh variabel prediktor terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan

kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) menggunakan metode analisis data regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir 4) model penelitian saat ini tidak menggunakan lingkungan organisasi maupun gaya kepemimpinan, melainkan keadilan organisasional sebagai variabel prediktor lain selain budaya organisasional.

Berdasarkan review jurnal diatas, terdapat setidaknya 5 jurnal yang meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Tiga diantara lima jurnal diatas menyatakan pengaruh yang signifikan dan positif atau kepuasan kerja berhasil menjadi mediator dalam pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017), sedangkan dua diantaranya menyatakan pengaruh yang tidak signifikan atau kepuasan kerja tidak berhasil menjalankan perannya sebagai mediator (Arifin, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017). Teori yang banyak digunakan dalam review jurnal diatas, untuk budaya organisasional yaitu teori Schein (1992;2004), kepuasan kerja menggunakan teori Smith dkk. (1969) dan kinerja karyawan menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993;1995).

## **2.1.7. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

### **1. Suliman (2007)**

Dimulai pada tahun 2007 yaitu Suliman (2007) yang mencoba meneliti pengaruh antara keadilan organisasional, kepuasan dan kinerja kerja 1098 karyawan pada 29 organisasi sektor privat dan publik di Kota Abu-Dhabi, Dubai dan Sharjah, UAE. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan alat analisis data *SPSS* dan *Microfit*, hasil uji menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berhasil memprediksi kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan 3) alat analisis yang sama yaitu *SPSS*. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambahkan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

## 2. Khuong dan Quoc (2016)

Penelitian dilakukan kembali pada tahun 2016 yaitu Khuong dan Quoc (2016) yang mencoba meneliti peran kepuasan dan motivasi kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja 677 karyawan sektor industrial tepatnya di Binh Duong's *industrial parks*, Vietnam. Dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur dan regresi berganda, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional dan kepemimpinan yang beretika terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu, kepuasan dan motivasi kerja berhasil memenuhi perannya dalam memediasi pengaruh tersebut.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner dan metode analisis data yang sama yaitu regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*). Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini hanya menggunakan satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasional sebagai variabel prediktor lain selain keadilan organisasional.

### 3. Mashi (2017)

Pada tahun 2017, Mashi (2017) meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap hasil dari karyawan staff di sektor pemerintahan lokal Katsina, Nigeria. Sebanyak 142 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner dan analisis data *SEM-PLS*, hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja maupun hasil karyawan. Kepuasan kerja juga turut memengaruhi hasil karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan pengaruh keadilan organisasional – hasil karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan – hasil / kinerja karyawan selama berada dalam organisasi, dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada pada sektor layanan kesehatan tepatnya di RS Condong Catur Yogyakarta, 3) metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

#### **4. Nurak dan Riana (2017)**

Masih pada tahun yang sama, dua orang peneliti asal Indonesia yaitu Nurak dan Riana (2017) kembali meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan. Objek penelitian kali ini adalah sektor pemerintahan yaitu kantor pemerintahan di Nusa Tenggara Timur dan sebanyak 104 responden berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis data *SEM-PLS* dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya adalah 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan yang terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menambah variabel prediktor lain selain keadilan organisasional yaitu budaya organisasional.

## **5. Haryono dkk. (2019)**

Dua tahun kemudian, tiga orang peneliti asal Indonesia yaitu Haryono dkk. (2019) mencoba meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja kerja 75 pegawai kantor pusat statistik di Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei kuesioner dan analisis data menggunakan *SEM-PLS*. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara iklim dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja, namun dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, hanya iklim organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dan kepuasan kerja memainkan perannya dalam meningkatkan pengaruh antara iklim dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah 1) sama-sama meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dan 2) menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu survei kuesioner. Perbedaannya yaitu 1) jumlah sampel penelitian saat ini hanya sebesar 58, 2) lokasi penelitian saat ini berada di sektor layanan kesehatan yaitu RS Condong Catur Yogyakarta, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*SPSS*) dan terakhir adalah 3) model penelitian saat ini menggunakan



variabel prediktor lain, bukan iklim organisasi melainkan budaya organisasional.

Berdasarkan review jurnal diatas, terdapat setidaknya 5 jurnal yang meneliti tentang peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Empat diantara lima jurnal diatas menyatakan pengaruh yang signifikan dan positif atau kepuasan kerja berhasil menjadi mediator dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019), sedangkan satu diantaranya menyatakan pengaruh yang tidak signifikan atau kepuasan kerja tidak berhasil menjalankan perannya sebagai mediator (Nurak dan Riana, 2017). Teori yang banyak digunakan dalam review jurnal diatas, untuk keadilan organisasional yaitu teori Greenberg dan Colquitt (2005), kepuasan kerja menggunakan teori Smith dkk. (1969), Locke (1976;2009) dan kinerja karyawan menggunakan teori Schmitt dan Borman (1992).

**Tabel 2.1**  
**Review Jurnal Penelitian Terdahulu**

No	Identitas	Variabel dan Teori	Hasil
1	Lund (2003)  <i>“Organizational culture and job satisfaction”</i>  <i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing Vol. 18, No. 3</i>	Budaya Organisasional (Cameron dan Quinn, 1999)  Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)	<b>Efek Langsung</b> - Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.

Lanjutan tabel 2.1

	<p>Analisis data: statistik deskriptif, <i>mean, one-way analysis</i></p>		
2	<p>Suliman (2007)</p> <p><i>“Links between justice, satisfaction and performance in the workplace”</i></p> <p><i>Journal of Management Development, Vol. 26, Issue. 4</i></p> <p>Analisis data: SPSS dan Microfit</p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg, 1995)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>
3	<p>Park dan Kim (2009)</p> <p><i>“Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?”</i></p> <p><i>Leadership in Health Services Vol. 22, No. 1</i></p> <p>Analisis data: SEM</p>	<p>Budaya Organisasional (Quinn dan McGrath, 1985)</p> <p>Kepuasan Kerja (Weiss dkk., 1967)</p> <p>Perpindahan Karyawan (Tett dan Meyer, 1993)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh variabel budaya (konsensual, rasional, dan pengembangan) terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh variabel budaya (hirarki) terhadap kepuasan signifikan dan negatif.</li> <li>- Pengaruh variabel budaya (konsensual, rasional, dan pengembangan) terhadap perpindahan karyawan signifikan dan negatif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh variabel budaya (hirarki) terhadap perpindahan karyawan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap perpindahan karyawan signifikan dan negatif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan antara budaya dan perpindahan karyawan</li> </ul>
4	<p>Whisenant dan Smucker (2009)</p> <p><i>“Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching”</i></p> <p><i>Public Organization Review Vol. 9, Iss. 2</i></p> <p>Analisis data: Analisis statistik deskriptif</p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Cropanzano, 2002)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> </ul>
5	<p>Bellou (2010)</p> <p><i>“Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age”</i></p>	<p>Budaya Organisasional (Schein, 1985)</p> <p>Jenis Kelamin dan Umur (William dan O’Reilly, 1998)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>-</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	<p><i>Career Development International Vol. 5, No. 1</i></p> <p>Analisis data: statistik deskriptif, regresi bertahap dan uji t</p>	<p>Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)</p>	<p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh jenis kelamin maupun umur dalam hubungan antara budaya dan kepuasan.</li> </ul>
6	<p>Wang dkk. (2010)</p> <p><i>“The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange”</i></p> <p><i>International Journal of Manpower Vol. 31, Issue. 6</i></p> <p>Analisis data: SEM-AMOS</p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Cohen, 1982)</p> <p>Komitmen Organisasi (Meyer dan Allen, 1997)</p> <p>Pertukaran Pimpinan – Anggota (Liden dan Maslyn, 1998)</p> <p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh komitmen maupun pertukaran pemimpin/anggota dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>
7	<p>Nasurdin dan Khuan (2011)</p> <p><i>“Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia”</i></p> <p><i>International Journal of Commerce and Management Vol. 21, Issue. 3</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Colquitt, 2005)</p> <p>Umur (Kegan, 1982)</p> <p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh umur dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	Analisis data: Regresi linear berganda		
8	<p>Syauta dkk. (2012)</p> <p><i>“The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)”</i></p> <p><i>International Journal of Business and Management Invention Vol 1, Issue 1</i></p> <p>Analisis data: SEM-PLS</p>	<p>Budaya Organisasional (Wallach, 1983)</p> <p>Komitmen Organisasi (Meyer dan Allen, 1997)</p> <p>Kepuasan Kerja (Luthans, 2006 berdasarkan teori Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh komitmen terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh komitmen terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam hubungan antara budaya dan kinerja.</li> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan kerja dalam hubungan antara komitmen dan kinerja.</li> </ul>
9	<p>Dundar dan Tabancali (2012)</p> <p><i>“The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels”</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Colquitt, 2005)</p> <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1997)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	<p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 46</i></p> <p>Analisis data: <i>mean, t-test, one way ANOVA</i></p>		
10	<p>Arifin (2015)</p> <p><i>“The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance”</i></p> <p><i>International Education Studies Vol. 8, No. 1</i></p> <p>Analisis data: <i>SEM-AMOS</i></p>	<p>Kompetensi (Maklassa, 2012)</p> <p>Motivasi (Herzberg, 1959)</p> <p>Budaya Organisasional (Schein, 1992)</p> <p>Kepuasan Kerja (Luthans, 2002 berdasarkan teori Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1993)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kompetensi terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh motivasi terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan kompetensi dan kinerja.</li> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan motivasi dan kinerja</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan budaya dan kinerja.</li> </ul>
11	<p>Hutabarat (2015)</p> <p><i>“The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job Satisfaction on High School Teacher's Job Performance”</i></p> <p><i>Cakrawala Pendidikan Vol. 34, No. 3</i></p> <p>Analisis data: Analisis Jalur (SPSS)</p>	<p>Budaya Organisasional (Schein, 2004)</p> <p>Struktur Organisasi (Daft, 2005)</p> <p>Kepuasan Kerja (Colquitt dkk., 2009)</p> <p>Kinerja Karyawan (Chiepe, 2004)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh struktur terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh struktur terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan budaya dan kinerja.</li> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan struktur dan kinerja.</li> </ul>
12	<p>Khuong dan Quoc (2016)</p> <p><i>“The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in-</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Colquitt, 2005)</p> <p>Kepemimpinan Beretika (Burns, 1978)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	<p><i>Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam</i>"</p> <p><i>Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 4</i></p> <p>Analisis data: analisis jalur dan regresi linear berganda</p>	<p>Kepuasan Kerja (Spector, 1997)</p> <p>Motivasi Kerja (Herzberg, Mausner dan Snyderman, 1959)</p> <p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh motivasi terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan maupun motivasi dalam hubungan dan kinerja.</li> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan maupun motivasi dalam hubungan kepemimpinan beretika dan kinerja.</li> </ul>
13	<p>Pawirosumarto dkk. (2017)</p> <p><i>"The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia"</i></p> <p><i>International Journal of Law and Management Vol. 59, Issue. 6</i></p> <p>Analisis data: SEM-PLS</p>	<p>Lingkungan Kerja (Nitisemito, 1992)</p> <p>Gaya Kepemimpinan (Fiedler, 1967)</p> <p>Budaya Organisasional (Robbin dan Judge, 2013)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 1995)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan terhadap kepuasan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja tidak signifikan.</li> </ul>



Lanjutan tabel 2.1

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja tidak signifikan.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja.</li> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja.</li> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan budaya dan kinerja.</li> </ul>
14	<p>Pawirosumarto dkk. (2017)</p> <p><i>“The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana”</i></p> <p><i>International Journal of Law and Management</i></p> <p>Analisis data: analisis statistik deskriptif (SPSS)</p>	<p>Budaya Organisasional (Denison, 1997)</p> <p>Kinerja Karyawan (Robbins, 2006)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>
15	<p>Sapada dkk. (2017)</p> <p><i>“The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction-</i></p>	<p>Budaya Organisasional (Edison dkk., 2016)</p> <p>Etos Kerja (Tasmara, 2002)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	<p><i>and employees performance”</i></p> <p><i>The International Journal of Engineering and Science Vol. 6, Issue. 12</i></p> <p>Analisis data: SEM</p>	<p>Kepuasan Kerja (Robbins dan Coulter, 2009 berdasarkan teori Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Miner, 1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh etos kerja terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh etos kerja terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan budaya dan kinerja.</li> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan etos kerja dan kinerja.</li> </ul>
16	<p>Mashi (2017)</p> <p><i>“The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes”</i></p> <p><i>International Journal of Public Administration</i></p> <p>Analisis data: SEM-PLS</p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Colquitt, 2005)</p> <p>Kepuasan Kerja (Locke, 1976)</p> <p>Hasil Karyawan / OCB (Organ, 1988)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap hasil karyawan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap hasil karyawan signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <p>Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan keadilan dan hasil karyawan.</p>

Lanjutan tabel 2.1

<p>17</p>	<p>Nurak dan Riana (2017)</p> <p><i>“Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance”</i></p> <p><i>Journal of Management and Marketing Review Vol. 2, No. 3</i></p> <p>Analisis data: <i>SEM-PLS</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Robbins dan Judge, 2009)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith dkk., 1969)</p> <p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>
<p>18</p>	<p>Swalhi dkk. (2017)</p> <p><i>“The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment”</i></p> <p><i>Journal of Management Development Vol. 36, Issue. 4</i></p> <p>Analisis data: <i>SEM-LISREL</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Colquitt, 2005)</p> <p>Komitmen Afektif (Meyer dan Allen, 1997)</p> <p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh variabel keadilan (prosedural, distributif, interaksional) terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh variabel keadilan (prosedural, interaksional) terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh variabel keadilan (distributif) terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

			<p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh komitmen afektif dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>
19	<p>Sihombing dkk. (2018)</p> <p><i>“The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee’s performance”</i></p> <p><i>International Journal of Law and Management</i></p> <p>Analisis data: SEM-AMOS</p>	<p>Kepemimpinan yang melayani (Hersey dan Blanchard, 1993)</p> <p>Penghargaan (Gibson dkk., 2010)</p> <p>Budaya Organisasional (Robbins, 2003)</p> <p>Kinerja Karyawan (Wirawan, 2009)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap penghargaan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap budaya signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja tidak signifikan</li> <li>- Pengaruh penghargaan terhadap budaya signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh penghargaan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>
20	<p>Maamari dan Saheb (2018)</p> <p><i>“How organizational culture and leadership style affect-</i></p>	<p>Budaya Organisasional (Hofstede, 1991)</p> <p>Gaya Kepemimpinan (Bass dan Avolio, 1994)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap gaya kepemimpinan tidak signifikan.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

	<p><i>employees' performance of genders</i></p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i></p> <p>Analisis data: <i>Confirmatory Factor Analysis dan Multiple Regression Analysis (SPSS)</i></p>	<p>Kinerja Karyawan (Schmitt dan Borman, 1992)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh budaya terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dalam hubungan budaya dan kinerja.</li> </ul>
21	<p>Singh dan Singh (2018)</p> <p><i>"Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy"</i></p> <p><i>Management Decision</i></p> <p>Analisis data: <i>SEM</i></p>	<p>Keadilan Organisasional (Thibaut dan Walker, 1975)</p> <p>Pemberdayaan Psikologis (Barling dan Cooper, 2008)</p> <p>Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organ, 1988)</p> <p>Kepuasan Kerja (Locke, 1976)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap perilaku kewarganegaraan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap pemberdayaan psikologis signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kewarganegaraan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi signifikan dan positif.</li> </ul> <p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh perilaku kewarganegaraan dalam hubungan keadilan dan kepuasan.</li> <li>- Terdapat pengaruh perilaku kewarganegaraan dalam hubungan pemberdayaan psikologis dan kepuasan.</li> </ul>
22	<p>Haryono dkk. (2019)</p> <p><i>“Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees”</i></p> <p><i>Academy of Strategic Management Journal Volume. 18, Issue. 1</i></p> <p>Analisis data: <i>SEM-PLS</i></p>	<p>Iklm Organisasi (Ekvall, 1996)</p> <p>Keadilan Organisasional (Greenberg dan Cropanzano, 2002)</p> <p>Kepuasan Kerja (Locke, 2009)</p> <p>Kinerja Karyawan (Grote dan Grote, 1996)</p>	<p><b>Efek Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh iklim terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kepuasan signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh iklim terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh keadilan terhadap kinerja tidak signifikan.</li> <li>- Pengaruh kepuasan terhadap kinerja signifikan dan positif.</li> </ul>

Lanjutan tabel 2.1

			<p><b>Efek Tidak Langsung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan iklim dan kinerja.</li> <li>- Terdapat pengaruh kepuasan dalam hubungan keadilan dan kinerja.</li> </ul>
--	--	--	---

Sumber data: Data sekunder diolah (2019)

Berdasarkan ke-22 jurnal terdahulu yang sudah direview diatas, selanjutnya, penulis melakukan review terhadap tokoh-tokoh yang menjadi dasar teori penelitian terdahulu serta dimensi-dimensi yang mendasarinya. Setelah itu akan disimpulkan teori yang akan digunakan untuk penelitian saat ini. Berikut merupakan review teori yang digunakan pada penelitian terdahulu:

**Tabel 2.2**

**Review Teori Variabel Budaya Organisasional (X<sub>1</sub>)**

<b>Peneliti</b>	<b>Tokoh</b>	<b>Dimensi Teori</b>	<b>Teori Penelitian Selanjutnya</b>
Lund (2003)	Cameron dan Quinn (1999)	<i>Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market</i>	Schein (1985)  ( <i>External adaptation, Internal integration, Basic assumptions</i> )
Park dan Kim (2009)	Quinn dan McGrath (1985)	<i>Consensual, Rational, Developmental, Hierarchical</i>	
Bellou (2010)	Schein (1985)	<i>External adaptation, Internal integration, Basic assumptions</i>	
Syauta dkk. (2012)	Wallach (1983)	<i>Bureaucracy culture, Innovative culture, Supportive culture</i>	

Lanjutan tabel 2.1

Arifin (2015)	Schein (1992)	<i>External adaptation, Internal integration, Basic assumptions</i>	<p>Alasan dipilihnya teori Schein (1985) adalah bila dibandingkan dengan teori yang lain, teori ini lebih banyak digunakan oleh peneliti yaitu 3 dari 11 peneliti. Namun untuk sumber referensi, penulis menggunakan teori Schein (2004).</p>
Hutabarat (2015)	Schein (2004)	<i>External adaptation, Internal integration, Basic assumptions</i>	
Pawirosumarto, Sarjana, dan Gunawan (2017)	Robbins dan Judge (2013)	<i>Innovation and courage, Attention to detail, Result orientation, Employee orientation, Team orientation, Aggressive, Stability</i>	
Sapada dkk. (2017)	Edison dkk. (2016)	<i>Self-awareness, Aggressiveness, Personality, Performance, Team</i>	
Pawirosumarto dkk. (2017)	Denison (1997)	<i>Involvement, Consistency, Adaptability, Mission</i>	
Sihombing dkk. (2018)	Robbins (2003)	<i>Innovation and risk taking, Attention to detail, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, Aggressiveness, Stability</i>	
Maamari dan Saheb (2018)	Hofstede (1991)	<i>Power distance, Uncertainly avoidance, Individualism vs colletivism, Masculinity vs femininity, Long term vs short term orientation</i>	

Sumber data: Data sekunder diolah (2019)



Untuk mengukur budaya organisasional, peneliti terdahulu menggunakan berbagai macam teori untuk membuktikan pengaruh antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Dari review teori diatas, dapat disimpulkan bahwa setidaknya terdapat 3 dari 11 penelitian terdahulu menggunakan teori Schein (1985;1992;2004), maka dari itu, untuk penelitian saat ini, penulis menggunakan teori tersebut untuk dapat mengukur budaya organisasional. Dimensi dari budaya organisasional menurut Schein (1985) ada tiga, yaitu 1) *External Adaptation*, 2) *Internal Integration*, dan juga 3) *Basic Assumptions*.

**Tabel 2.3**

**Review Teori Variabel Keadilan Organisasional (X<sub>2</sub>)**

Peneliti	Tokoh	Dimensi Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Suliman (2007)	Greenberg (2005)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interpersonal justice, Informational justice</i>	Greenberg (2005) ( <i>Distributive justice, Procedural justice, Intpersonal justice, Informational justice</i> )
Whisenant dan Smucker (2009)	Greenberg dan Cropanzano (2002)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interpersonal justice</i>	
Wang dkk. (2010)	Greenberg dan Cohen (1982)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice</i>	
Nasurdin dan Khuan (2011) Dundar dan Tabancali (2012)	Greenberg dan Colquitt (2005)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice</i>	

Lanjutan tabel 2.1

Khuong dan Quoc (2016)			Alasan dipilihnya teori tersebut adalah karena teori keadilan dari Greenberg (1982;2002;2005) digunakan oleh setidaknya 9 dari 11 peneliti, dan kemudahan dalam akses referensi teori. Namun, penulis menggunakan teori Greenberg (2011) dalam penelitian ini.
Mashi (2017)			
Swalhi dkk. (2017)	Greenberg dan Colquitt (2005)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice</i>	
Singh dan Singh (2018)			
Nurak dan Riana (2017)	Robbins dan Judge (2009)	<i>Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice</i>	

Sumber data: Data sekunder diolah (2019)

Untuk mengukur keadilan organisasional, peneliti terdahulu menggunakan berbagai macam teori, namun sebagian besar menggunakan teori keadilan Greenberg (1982;2002;2005) sebanyak 9 dari 11 peneliti. Dalam penelitian ini, penulis sendiri akan menggunakan teori dari Greenberg (2011) karena selain banyak digunakan oleh peneliti terdahulu, juga kemudahan dalam akses referensi teori. Terdapat empat dimensi keadilan dalam teori ini yaitu 1) *distributive justice*, 2) *procedural justice* dan 3) *interpersonal justice*, dan 4) *informational justice*.

Tabel 2.4

#### Review Teori Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)

Peneliti	Tokoh	Dimensi Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Lund (2003)	Smith dkk. (1969)	<i>Work itself, Supervision, Pay, Promotion, Co-worker</i>	Smith dkk. (1969) ( <i>Work itself, Supervision, Pay, Promotion, Co-worker</i> )
Suliman (2007)			
Whisenant dan Smucker (2009)			

Lanjutan tabel 2.1

Bellou (2010)			Alasan dipilihnya teori tersebut adalah karena teori Smith dkk. digunakan oleh 6 dari 16 peneliti dan merupakan teori yang cukup lama digunakan dalam bidang kepuasan karyawan, namun penulis menggunakan buku Spector (2011) untuk akses referensi teori.
Pawirosumarto dkk. (2017)			
Nurak dan Riana (2017)			
Park dan Kim (2009)	Weiss dkk. (1967)	<i>Supervision, Pay, Opportunity for advancement, Morale</i>	
Dundar dan Tabancali (2012)	Spector (1997)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe benefits, Contingent rewards, Recognition, Reward, Operating procedures, Co-workers, Nature of work, Communication</i>	
Khuong dan Quoc (2016)			
Syauta dkk. (2012)	Luthans (2002;2006)	<i>Work, Salary, Promotion, Supervisor, Colleagues.</i>	
Arifin (2015)			
Hutabarat (2015)	Colquitt dkk. (2009)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Coworker, Work itself</i>	
Sapada dkk. (2017)	Robbins dan Coulter (2009)	<i>Wage, Work, Promotion, Leadership, Co-worker</i>	
Mashi (2017)	Locke (1976;2009)	<i>Salary, Promotion, Co-worker, Supervision, Work itself</i>	
Singh dan Singh (2018)			
Haryono dkk. (2019)			

Sumber: Data sekunder diolah (2019)

Untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti terdahulu menggunakan berbagai macam teori, namun 6 dari 16 peneliti menggunakan teori Smith dkk. (1969) yang juga menjadi alasan dan penulis gunakan dalam

penelitian saat ini. Namun untuk referensi teori, penulis menggunakan buku Spector (2011). Terdapat 5 dimensi kepuasan kerja dalam teori tersebut, yaitu 1) *Work itself*, 2) *Supervision*, 3) *Pay*, 4) *Promotion*, dan 5) *Co-worker*.

**Tabel 2.5**

**Review Teori Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Peneliti	Tokoh	Dimensi Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Suliman (2007)	Bernardin dan Russel (1993;1995)	<i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact</i>	Bernardin dan Russel (1993;1995)  ( <i>Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact</i> )
Syauta dkk. (2012)			
Arifin (2015)			
Pawirosumarto dkk. (2017)			
Wang dkk. (2010)	Schmitt dan Borman (1992)	<i>Task performance, Contextual performance</i>	
Nasurdin dan Khuan (2011)			
Khuong dan Quoc (2016)			
Nurak dan Riana (2017)	Schmitt dan Borman (1992)	<i>Task performance, Contextual performance</i>	
Swalhi dkk. (2017)			
Maamari dan Saheb (2018)			
Hutabarat (2015)	Chiepe (2004)	<i>Information, Growth, Training and development, Remuneration and reward, Career development</i>	
Sapada dkk. (2017)	Miner (1988)	<i>Quality, Quantity, Time, Cooperation</i>	
Pawirosumarto dkk. (2017)	Robbins (2006)	<i>Quality, Quantity, Punctuality, Effectiveness, Independence</i>	

Lanjutan tabel 2.1

Mashi (2017)	Organ (1988)	<i>Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship</i>	Alasan dipilihnya teori Bernardin dan Russel (1993;1995) karena teori tersebut selain banyak digunakan oleh peneliti terdahulu (4 dari 16), juga mudah dalam akses referensi teori. Namun penulis menggunakan teori Bernardin dan Russel (1993) dalam penelitian ini.
Haryono dkk. (2019)	Grote dan Grote (1996)	<i>Quality, Quantity, Promptness, Effectiveness, Self-initiated</i>	
Sihombing dkk. (2018)	Wirawan (2009)	<i>Work Result, Work Behavior, Individual traits</i>	

Sumber: Data sekunder diolah (2019)

Untuk mengukur kinerja karyawan, peneliti terdahulu menggunakan berbagai macam teori. Teori kinerja dari Schmitt dan Borman (1992) serta Bernardin dan Russel (1993;1995) paling sering digunakan dalam mengukur kinerja karyawan. Penulis sendiri akan menggunakan teori dari Bernardin dan Russel (1993) dalam penelitian ini karena selain digunakan oleh banyak peneliti terdahulu (4 dari 16), akses referensi teori cukup mudah untuk didapatkan. Terdapat enam dimensi kinerja karyawan yaitu 1) *Quality*, 2) *Quantity*, 3) *Timeliness*, 4) *Cost effectiveness*, 5) *Need for supervision*, dan 6) *Interpersonal impact*.

## **2.2. Landasan Teori**

Landasan teori merupakan seperangkat prosedur sistematis yang berguna untuk mengembangkan teori yang diturunkan secara induktif dari data yang terkumpul (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini akan membahas definisi, teori dan hal lain yang berkaitan dengan variabel budaya organisasional ( $X_1$ ), keadilan organisasional ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan juga kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

### **2.2.1. Budaya Organisasional**

#### **1. Definisi Budaya Organisasional**

Budaya organisasional, dewasa ini telah menjadi konsen yang cukup penting dalam lingkup organisasi. Banyak dari para peneliti meneliti pengaruhnya terhadap perilaku karyawan. Secara singkat, budaya organisasional merupakan sebuah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah integrasi eksternal dan internal serta untuk diajarkan kepada anggota baru agar dapat memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang ada dalam organisasi (Schein, 2004). Luthans (2010), setuju dengan pendapat Schein (2004) dan menambahkan bahwa dalam budaya organisasional, penting untuk memahami sebuah norma dan nilai bersama untuk dapat memandu seluruh anggota organisasi. Ia juga berpendapat bahwa penelitian baru-baru ini membuktikan bahwa budaya organisasional bukan hanya untuk diajarkan untuk anggota baru namun sebagian besar anggota baru akan mencoba belajar dan mencari tahu budaya organisasional tempat mereka bekerja.

Budaya organisasional merupakan sebuah sistem makna bersama yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi yang akan menjadi pembeda dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2013) dan makna tersebut dapat berupa keyakinan, nilai, norma dan filosofi yang dapat menentukan cara kerja dalam berbagai hal serta harus dipahami bersama dalam setiap kelompok atau anggota organisasi (Wallach, 1983). Hofstede dkk. (2010) mendefinisikan budaya organisasional sebagai suatu pemrograman pikiran kolektif yang membedakan suatu kelompok dalam organisasi dengan kelompok lainnya.

Menurut definisi diatas, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional memiliki arti sebuah pola pikir yang berupa keyakinan, nilai, dan norma yang dipelajari bersama oleh suatu kelompok atau seluruh anggota organisasi baik itu anggota lama maupun anggota baru untuk menyelesaikan masalah internal dan eksternal dalam organisasi dan untuk menjadi pembeda dengan organisasi yang lain.

## **2. Dimensi Budaya Organisasional**

Budaya organisasional telah sejak lama ditelaah dan dipelajari oleh suatu organisasi, para peneliti maupun akademisi. Hal ini memunculkan berbagai macam teori tentang budaya organisasional yang telah diketahui hingga saat ini. Salah satu teori budaya organisasional yang cukup banyak digunakan oleh para peneliti maupun akademisi yaitu teori Schein (2004). Schein (2004) sendiri menjelaskan bahwa terdapat 3 unsur dimensi budaya organisasional, yang pertama adalah 1) *external adaptation* yang berarti

siklus penyalinan yang harus dipertahankan oleh sistem apa pun terkait dengan lingkungannya yang terus berubah. Kedua, 2) *internal integration* merupakan sebuah proses yang memungkinkan suatu kelompok untuk dapat mengembangkan dan memelihara serangkaian pengaruh internal di antara para anggotanya. Terakhir adalah 3) *basic underlying assumptions* merupakan tingkat keberhasilan dalam pengulangan pada penerapan keyakinan dan nilai-nilai tertentu.

Selain Schein (2004), salah satu teori budaya yang cukup dikenal adalah teori budaya Hofstede dkk. (2010). Teori budaya ini memiliki 4 dimensi budaya yaitu 1) *power distance* yang dapat didefinisikan sebagai sejauh mana anggota organisasi yang memiliki sedikit kekuasaan, mengharap dan menerima kekuasaan yang didistribusikan secara tidak merata, 2) *individualism and collectivism* yang berarti *individualism*: dimana ikatan antar individu longgar, dengan kata lain setiap orang mengatur dirinya sendiri dan keluarga dekatnya, sedangkan *collectivism*: sejak lahir seseorang sudah diintegrasikan dengan kelompok dan akan tetap melindungi dan setia terhadap kelompoknya, 3) *masculinity and femininity* yang artinya *masculinity*: masyarakat disebut maskulin bila sebagai pria, ia harus tangguh, tegas dan fokus terhadap kesuksesan materi, sedangkan sebagai wanita, ia harus rendah hati, lembut dan peduli terhadap kualitas hidup, *femininity*: masyarakat disebut feminin ketika peran emosional gender tumpang tindih, baik pria atau wanita seharusnya lembut, sederhana dan peduli akan kualitas hidup. Terakhir adalah 4)



*uncertainty avoidance* yang berarti sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang ambigu atau tidak diketahui.

Selain itu, Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasional memiliki 7 dimensi yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Berbeda dengan yang lain, Cameron dan Quinn (2006) menjelaskan 4 dimensi dari budaya organisasional yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *hierarchy culture*, dan *market culture*. Wallach (1983) menjelaskan bahwa budaya organisasional terdiri dari 3 karakteristik yaitu *bureaucracy culture*, *innovative culture*, dan *supportive culture*.

Teori tentang budaya organisasional sendiri sangat banyak ditemui hingga saat ini. Namun teori yang seringkali digunakan oleh para peneliti adalah teori Schein (2004) dan Hofstede dkk. (2010) baik di dalam jurnal literatur penelitian ini maupun di luar penelitian ini. Teori Schein (2004) menitikberatkan pada masalah eksternal dan internal di dalam organisasi yang akan dihadapi oleh suatu kelompok dan juga masalah yang lebih dalam yaitu sifat-sifat alamiah yang terkandung dalam sebuah organisasi.

### **3. Indikator Budaya Organisasional**

Instrumen untuk mengukur budaya organisasional sudah sejak lama dikembangkan oleh para ahli di bidangnya. Salah satu instrumen yang cukup dikenal yaitu instrumen budaya organisasional Hofstede dkk. (2010) yang memiliki 4 dimensi dan 14 indikator seperti 1) *power*

*distance*: ketidaksetujuan terhadap atasan, keputusan pengawas, pendapat bawahan, 2) *individualism and collectivism*: waktu tersisa, tugas yang menantang, kontribusi nyata, melayani negara, 3) *masculinity and femininity*: pengembangan kemampuan baru, bekerja dengan organisasi yang modern, hubungan dengan pengawas, bekerja sama, 4) *uncertainty avoidance*: menaati peraturan, desain situasi kerja, keamanan kerja jangka panjang.

Selain Hofstede dkk. (2010), instrumen budaya yang cukup dikenal oleh pada akademisi dan peneliti adalah instrumen budaya Schein (2004) yang memiliki 3 dimensi budaya dan 17 indikator antara lain 1) *external adaptation*: misi dan strategi, tujuan, cara mencapai tujuan, pengukuran, dan koreksi, 2) *internal integration*: bahasa umum dan kategori konseptual, batasan grup dan kriteria inklusi dan eksklusi, distribusi kekuasaan dan status, pengembangan norma intim, persahabatan dan cinta, alokasi hadiah dan hukuman, serta ideologi dan agama, 3) *basic underlying assumptions*: sifat realitas dan kebenaran, sifat waktu, sifat ruang, sifat manusia, sifat aktivitas manusia, dan sifat hubungan manusia.

Dalam instrumen budaya organisasional Schein (2004), dimensi dikelompokkan dari sebuah masalah eksternal dan internal yang dihadapi suatu kelompok di dalam organisasi dan juga masalah yang lebih dalam yaitu sifat-sifat alamiah yang terkandung dalam sebuah organisasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan 17 indikator dari Schein (2004) untuk mengukur budaya organisasional.

#### 4. Proses Memulai Budaya Dalam Organisasi

Budaya dimulai dengan sebuah proses. Proses itulah yang akan terulang secara terus menerus dan akan menciptakan suatu budaya, begitu juga dengan budaya organisasional yang akan muncul dalam sebuah proses. Terdapat 3 cara dalam memulai suatu budaya yaitu 1) pendiri mencoba merekrut anggota yang sejalan dengan pemikirannya, 2) mencoba mengindoktrin dan mensosialisasikan apa yang ia pikirkan dan rasakan tentang visinya, dan terakhir 3) perilaku pendiri tersebut akan menjadi sebuah dorongan untuk anggota lain untuk dapat menginternalisasikan kepercayaan, nilai dan asumsi mereka (Robbins dan Judge, 2013). Berbeda pendapat, Luthans (2010) setuju dengan pendapat Schein (2004) yang mengatakan bahwa proses permulaan terbentuknya suatu budaya terdiri dari 4 proses, yaitu:

- a. Satu orang atau lebih memiliki ide untuk memulai suatu organisasi baru.
- b. Pendiri membawa satu orang atau lebih untuk dimasukkan ke dalam grup utama yang memiliki visi dan tujuan yang sama.
- c. Kelompok pendiri memulai aksinya untuk dapat menciptakan suatu organisasi dengan cara mengumpulkan dana, mendapatkan paten, menemukan ruang kerja, dan lain-lain.
- d. Anggota lain mulai dibawa ke dalam organisasi dan sejarah mulai terbentuk. Jika grup tetap stabil dan pembelajaran bersama juga

baik, akan mengembangkan pola pikir tentang dirinya sendiri dan lingkungan untuk dapat bertahan hidup dan tumbuh.

Dalam suatu proses pembentukan budaya, peran pemimpin sangat diperlukan untuk menjaga budaya dalam organisasi tetap terjaga, dan juga sangat penting untuk pemimpin dalam memilih anggota yang tepat sesuai dengan visi dan misi yang akan dituju agar tetap selaras dengan perilaku pemimpin itu sendiri guna tercapainya tujuan organisasi untuk kedepannya.

## **5. Mengelola Budaya Dalam Organisasi**

Budaya akan menciptakan suatu asumsi yang dianggap benar oleh seluruh anggota di dalam suatu organisasi, maka dari itu, penting untuk mengelola budaya yang ada guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menjadi contoh yang baik untuk anggota baru. Robbins dan Judge (2013) merangkum 3 langkah dalam mengelola budaya di dalam organisasi yaitu 1) proses seleksi: dalam proses seleksi bukan hanya untuk mencari karyawan yang berkompeten, namun juga menggali informasi karyawan yang sejalan dan sepemikiran dengan visi dan misi organisasi, 2) manajemen puncak: eksekutif senior berperan penting dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang akan menciptakan persepsi karyawan tentang apa yang baik dan tidak baik dilakukan dalam organisasi, 3) sosialisasi: tidak peduli sebaik apapun proses rekrutmen dan seleksi, karyawan baru lebih membutuhkan sosialisasi dalam mengenal dan beradaptasi dalam budaya yang baru mereka ketahui.

Berbeda pendapat, Luthans (2010) memberikan 7 tahap dalam mempertahankan budaya organisasional melalui proses sosialisasi yaitu 1) berhati-hati dalam menyeleksi personel level baru, 2) mencari personel yang terbuka oleh nilai dan norma dalam organisasi, 3) melakukan pelatihan yang mengarah pada inti kedisiplinan, 4) sistem penghargaan dan kontrol disempurnakan dengan cermat untuk memperkuat perilaku personel, 5) ketaatan pada nilai memungkinkan rekonsiliasi pengorbanan pribadi, 6) memperkuat cerita-cerita tentang bagaimana organisasi berjalan, dan terakhir 7) mempertahankan perilaku personel sesuai budaya yang ada.

Hofstede dkk. (2010) sendiri memberikan 4 tahap dalam mengelola budaya organisasional yaitu:

- a. Mengidentifikasi cabang budaya dalam organisasi itu sendiri.
- b. Menguji kesesuaian budaya dengan dengan strategi organisasi untuk kedepannya.
- c. Mengidentifikasi konflik budaya antar mitra dalam kasus merger dan akuisisi.
- d. Mengukur perkembangan budaya dari waktu ke waktu dengan cara mengulangi survei setiap satu tahun sekali.

Mengelola budaya bukan suatu hal yang mudah untuk dilakukan karena dibutuhkan beberapa proses agar dapat berjalan sesuai harapan organisasi dan juga tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat terlebih dalam kasus merger ataupun akuisisi perusahaan atau organisasi.

Peran pemimpin yang baik sangat diperlukan karena dapat memberikan dampak terhadap perilaku karyawan lain.

### **2.2.2. Keadilan Organisasional**

#### **1. Definisi Keadilan Organisasional**

Selain budaya, keadilan juga merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan manusia. Tanpa adanya keadilan, seseorang akan merasa kehilangan hak-hak yang dimiliki dalam berbagai hal, terciptanya asumsi diskriminasi, dan masalah-masalah lainnya, begitu juga dengan keadilan dalam organisasi. Secara teori, definisi keadilan organisasional adalah studi tentang persepsi seseorang tentang keadilan di dalam organisasi (Greenberg, 2011). Keadilan organisasional juga dapat diartikan keadilan yang dirasakan karyawan dan diterima dari pengambilan keputusan otoritas dan merupakan suatu bukti perilaku, karena atasan yang memperlakukan karyawan lebih adil, biasanya dinilai lebih bisa dipercaya (Colquitt dkk., 2012).

Menurut Cropanzano (2001), keadilan organisasional merupakan suatu bidang psikologi yang berfokus pada keadilan di dalam tempat kerja, sedangkan Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa keadilan organisasional memiliki definisi sebagai persepsi keseluruhan tentang apa yang adil di dalam tempat kerja.

Dari penjelasan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan sebuah ilmu tentang persepsi keadilan yang

dialami dan dirasakan karyawan dari tindakan atasan di dalam tempat kerja.

## 2. Dimensi Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional telah sejak lama mendapat perhatian dari para peneliti dan akademisi. Maka dari itu sejak dahulu teori keadilan selalu berkembang seiring berkembangnya zaman. Teori keadilan dimulai pada saat *Adam Equity Theory* yang menjadi awal mula terbentuknya keadilan distributif (Robbins dan Judge, 2013). Setelah itu semakin berjalannya waktu teori tersebut terus berkembang dan memunculkan keadilan jenis baru yaitu prosedural, interpersonal dan informasional (interaksional).

Saat ini, teori keadilan yang cukup banyak dipakai dalam penelitian terdahulu pada penelitian ini adalah teori Greenberg (2011). Teori ini memiliki 4 dimensi keadilan organisasional yaitu: 1) *distributive justice*: suatu bentuk dari keadilan organisasional yang berfokus pada keyakinan seseorang bahwa mereka telah menerima jumlah yang wajar terkait hasil yang berpengaruh dengan pekerjaan yang dilakukan, 2) *procedural justice*: persepsi seseorang tentang keadilan dalam prosedur yang digunakan dalam menentukan hasil yang diterima olehnya, 3) *interpersonal justice*: persepsi seseorang tentang keadilan dalam sikap seseorang sebagaimana ia diperlakukan, dan yang terakhir adalah 4) *informational justice*: persepsi seseorang tentang keadilan dalam bentuk informasi yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan keputusan.

Colquitt dkk. (2012) berpendapat sama seperti Greenberg (2011) bahwa keadilan organisasional terdiri dari 4 dimensi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice* dan *informational justice*. Sedikit berbeda dengan kedua teori diatas, Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa dimensi keadilan organisasional yaitu *distributive*, *procedural* dan *interactional*, sedangkan Cropanzano (2001) berpendapat bahwa dimensi keadilan organisasional hanya terdiri menjadi 2 jenis yaitu *distributive justice* dan *procedural justice*.

Teori keadilan organisasional bermula dari teori keadilan Adam yang menjadi teori keadilan distributif, lalu berkembang menjadi 1 teori keadilan organisasional yang kita kenal saat ini dengan konteks keadilan yang berbeda-beda yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (interpersonal dan informasional).

### **3. Indikator Keadilan Organisasi**

Terdapat beberapa instrumen yang digunakan dalam mengukur keadilan organisasional. Salah satu yang cukup banyak digunakan yaitu instrumen keadilan organisasional dari Colquitt dkk. (2012) yang memiliki 4 dimensi dan 13 indikator seperti 1) *distributive justice*: hasil sesuai hak, hasil setara, hasil sesuai kebutuhan, 2) *procedural justice*: hak suara dalam prosedur, kebenaran dalam prosedur, konsistensi prosedur, prosedur bebas bias/netral, keterwakilan prosedur, akurasi prosedur, 3) *interpersonal justice*: diperlakukan dengan hormat, diperlakukan dengan sopan santun,



4) *informational justice*: pembenaran dalam informasi, kejujuran dalam informasi.

Sedikit berbeda dengan instrumen sebelumnya, Robbins dan Judge (2013) hanya memiliki 3 dimensi dan 6 indikator untuk mengukur keadilan organisasional yaitu 1) *distributive justice*: jumlah hasil, cara distribusi hasil, 2) *procedural justice*: kontrol proses dalam prosedur, penjelasan prosedur, 3) *interactional justice*: diperlakukan bermartabat, diperhatikan dan dihormati.

Kedua instrumen yang sudah dijelaskan diatas tidak memiliki banyak perbedaan karena pada dasarnya lingkup keadilan organisasional hanya terdapat dalam sektor penghasilan, prosedur dan juga hubungan antara karyawan. Perbedaan yang ditemukan hanya sebatas perbedaan nama karena sesungguhnya *interactional justice* merupakan suatu dimensi gabungan antara *interpersonal* dan *informational*. Pada penelitian ini, penulis menggunakan instrumen Colquitt dkk. (2012) yang terdiri dari 13 indikator untuk mengukur keadilan organisasional.

#### **4. Dampak Ketidakadilan Dalam Organisasi**

Ketidakadilan merupakan suatu masalah yang umum terjadi di tempat kerja namun sangat fatal bila dibiarkan terjadi. Colquitt dkk. (2012) berpendapat bahwa ketidakadilan yang diterima karyawan akan berdampak terhadap kredibilitas organisasi dimata karyawan, kurangnya kepercayaan pada atasan/pemegang kekuasaan, memperburuk “*mood*” karyawan dalam bekerja, memberikan jarak komunikasi antara atasan-

bawahan, kurangnya produktifitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Karyawan yang tidak diperlakukan adil akan mencoba untuk mengubah input dan hasil kerja, mendistorsikan persepsi diri dan orang lain, mencari sebuah pembelaan atas kesalahan, dan berhenti bekerja (Robbins dan Judge, 2013). Greenberg (2011) merangkum 5 dampak ketidakadilan yang dialami karyawan di dalam organisasi bila tidak segera ditangani yaitu:

- a. Bekerja tidak maksimal
- b. Mencuri milik atasan mereka
- c. Melakukan pekerjaan yang tidak berkualitas
- d. Berhenti bekerja
- e. Menuntut atasan mereka

Ketidakadilan yang diterima oleh karyawan akan berdampak sangat besar terhadap perasaan mereka terhadap atasan maupun organisasi. Mereka akan cenderung berbuat sesuka hati sebagai tindakan protes atas perlakuan yang mereka anggap tidak adil di dalam tempat kerja. Hal ini akan berdampak buruk terhadap penilaian performa mereka sendiri dan menggiring karir mereka ke arah yang tidak baik.

## **5. Langkah-Langkah Dalam Menerapkan Keadilan Organisasional**

Keadilan yang buruk di dalam organisasi akan menciptakan respon negatif dari para karyawan, mereka cenderung akan bekerja tidak sebagaimana mestinya sebagai bentuk protes dari ketidakadilan yang

mereka terima. Penting untuk sebuah organisasi dalam mengatur langkah-langkah yang tepat dalam meminimalisir ketidakadilan. Setidaknya, organisasi memberikan pelatihan dalam keterlibatan kerja untuk karyawan, meningkatkan komunikasi terhadap karyawan, memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses kerja, dan mencoba lebih peduli dan menghargai kontribusi karyawan (Robbins dan Judge, 2013).

Untuk dapat menciptakan dan menangani adanya ketidakadilan bagi karyawan, perusahaan/organisasi harus menerapkan 6 langkah yaitu 1) melakukan penilaian bagi karyawan apakah perusahaan adil atau tidak, 2) merespon kondisi keadilan dan ketidakadilan, 3) merespon umpan balik, 4) menumbuhkan kesan bahwa perusahaan bertindak adil, 5) manajer harus segera mengambil keputusan tentang problema yang sebelumnya telah diidentifikasi, lalu setelah aksi telah dilakukan, 6) pembuat kebijakan akan lebih berhati-hati dalam menganmbil tindakan (Cropanzano, 2001).

Selain itu, Greenberg (2011) juga merangkum beberapa strategi dalam menciptakan keadilan di dalam organisasi.

- a. Membayar karyawan sesuai dengan apa yang seharusnya mereka dapatkan.
- b. Menawarkan karyawan hak bersuara.
- c. Menjelaskan keputusan secara menyeluruh dengan rasa hormat dan cara yang sopan.
- d. Melatih karyawan untuk dapat berlaku adil.

Menerapkan keadilan dalam organisasi bukan merupakan perkara yang mudah, dibutuhkan keseriusan dan kepekaan dari pemegang kendali kuasa dalam organisasi karena ketidakadilan muncul tanpa disadari. Ketidakadilan yang diterima oleh setiap karyawan berbeda-beda. Itulah sebabnya organisasi/perusahaan hanya dapat meminimalisir efek yang ditimbulkan dari ketidakadilan itu sendiri.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

#### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja saat ini telah menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi. Tanpa adanya kepuasan kerja seorang karyawan, produktifitas karyawan maupun organisasi tak akan pernah tercapai. Kepuasan kerja sendiri memiliki arti sebagai attitude yang merefleksikan apa yang seseorang rasakan tentang berbagai aspek dalam pekerjaannya (Smith dkk., 1969); Spector, 2011). Locke (dalam Luthans, 2010), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah kesenangan atau emosi positif sebagai hasil dari sebuah pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut, ia menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah hasil dari persepsi seorang karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka anggap penting.

Kepuasan kerja merupakan representasi tentang bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya dan apa yang seseorang pikirkan tentang pekerjaannya (Colquitt dkk., 2012) dan itu merupakan sebuah hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2013). Seseorang

dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasakan perasaan positif ketika mereka berfikir tentang pekerjaannya dan merasakan perasaan negatif bila pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang mereka pikirkan.

Dari penjelasan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah attitude yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka dari persepsi tentang apa yang mereka lakukan sebanding dengan apa yang mereka dapatkan.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Teori dari kepuasan kerja sangat beragam hingga saat ini, karena pada dasarnya, penelitian tentang kepuasan kerja sangat sering dilakukan sampai saat ini. Beberapa teori kepuasan kerja yang cukup banyak dikenal oleh banyak peneliti adalah teori kepuasan Smith dkk. (dalam Spector, 2011) yang memiliki dimensi kepuasan seperti: 1) *the work itself* yaitu sejauh mana pekerjaan yang diterima individu menarik, memiliki peluang belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, 2) *Pay* yaitu jumlah renumerasi keuangan yang diterima karyawan seimbang dengan karyawan lain, 3) *promotion opportunity* yaitu peluang kemajuan dalam organisasi, 4) *supervision* yaitu kemampuan pengawas dalam memberikan bantuan teknis, dan lain-lain, 5) *coworkers* yaitu sejauh mana rekan kerja mendukung secara sosial.

Weiss dkk. (dalam Spector, 2011) memiliki pendapat lain tentang dimensi kepuasan kerja. Dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang telah mereka kembangkan, terdapat 20 dimensi kepuasan kerja yaitu

*activity, independence, variety, social status, supervision (technical), supervision (human relation), moral values, security, social services, authority, ability utilization, company policies and practices, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, coworkers, recognition, dan achievement.*

Luthans (2010), Robbins dan Judge (2013), serta Colquitt dkk. (2012) setuju dengan pendapat Smith dkk. (1969) bahwa terdapat 5 dimensi kepuasan kerja yaitu *work itself, pay, promotion, supervision* dan *coworker*. Terakhir adalah teori yang cukup baru yang dikembangkan oleh Spector (2011) yang memiliki 8 dimensi kepuasan kerja yaitu *pay, promotion, working conditions, communication, fringe benefits, coworkers, supervision, dan nature of work.*

Penelitian mengenai kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti seiring dengan berkembangnya teori dari kepuasan kerja itu sendiri. Hal ini juga dikarenakan, kepuasan kerja banyak diprediksi dapat mempengaruhi banyak variabel lain. Selain itu, teori ini sering juga dikaitkan dengan teori motivasi yang sejauh ini lebih dikenal dengan teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg dkk. (1967).

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat cukup banyak instrumen dalam mengukur kepuasan kerja karyawan. Beberapa instrumen yang cukup populer adalah *Job Description Index (JDI)* yang dikembangkan oleh Smith dkk. (1969), *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh

Weiss dkk. (1966), dan juga *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector (2011).

Dalam teori kepuasan kerja Smith dkk (1969), terdapat 5 indikator kepuasan kerja yaitu 1) *the work itself*, 2) *pay*, 3) *promotion opportunity*, 4) *supervision*, dan 5) *coworkers*. Selain itu, Weiss dkk (1966) mengembangkan instrumen kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari 20 indikator antara lain 1) bekerja sepanjang waktu, 2) mengerjakan pekerjaan sendiri, 3) melakukan pekerjaan yang berbeda, 4) menjadi pemimpin kelompok, 5) kemampuan membuat keputusan, 6) cara menghadapi bawahan, 7) melakukan sesuatu, 8) cara bekerja jamin kemandirian, 9) kesempatan dalam melakukan sesuatu, 10) kesempatan memberitahu orang lain, 11) kesempatan bekerja, 12) menerapkan kebijaksanaan, 13) gaji dan jumlah pekerjaan, 14) kesempatan promosi, 15) kebebasan menggunakan pendapat, 16) kebebasan menggunakan metode sendiri, 17) kondisi pekerjaan, 18) cara teman sekerja bergaul, 19) pujian atas hasil pekerjaan, 20) perasaan berprestasi.

Berbeda dengan kedua instrumen yang sudah dijelaskan sebelumnya, Spector (2011) mengembangkan instrumen kepuasan kerja berdasarkan 8 dimensi dan 18 indikator yaitu 1) dibayar adil, 2) kesempatan promosi, 3) kompetensi pengawas, 4) keuntungan, 5) pengakuan, 6) tantangan kerja, 7) rekan kerja, 8) arti/makna pekerjaan, 9) komunikasi, 10) kenaikan jabatan, 11) keadilan promosi, 12) keadilan pengawas, 13) perbandingan gaji, 14) merasa dihargai, 15) keadaan

birokrasi, 16) kemampuan rekan kerja, 17) perasaan dalam bekerja, 18) tujuan organisasi.

Ketiga instrumen diatas merupakan instrumen yang cukup populer digunakan dalam penelitian, namun menurut Spector (2011), *Job Description Index (JDI)* merupakan instrumen yang paling sering digunakan oleh para peneliti. Namun pada penelitian ini, penulis akan menggunakan indikator kepuasan kerja dari Stanton dkk. (2002) yang diadaptasi dari 5 dimensi kepuasan kerja Smith dkk. (1969) yaitu 1) *the work itself*: rasa pencapaian tugas, pekerjaan membosankan, pekerjaan memuaskan, pekerjaan tidak menarik, pekerjaan menantang, 2) *pay*: upah adil, bergaji rendah, penghasilan sesuai pengeluaran, dibayar dengan baik, pembayaran tidak aman, 3) *promotion opportunity*: adanya kesempatan promosi, jenjang karir terhambat, promosi berbasis kemampuan, besarnya peluang promosi, kebijakan promosi tidak adil, 4) *supervision*: pujian dari pengawas, pengawas menjengkelkan, pengawas bijaksana, pengawas buruk, pengawas *up-to-date*, dan 5) *coworkers*: rekan kerja membantu, rekan kerja membosankan, rekan kerja cerdas, rekan kerja pemalas, rekan kerja bertanggung jawab.

#### **4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Karyawan**

Karyawan akan merasakan emosi positif bila pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan dan negatif bila apa yang mereka dapatkan tidak sebanding dengan apa yang mereka lakukan. Kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi 5 hal yaitu 1) kinerja: karyawan yang



diberi penghargaan akan memberikan *effort* lebih dalam pekerjaan daripada yang tidak, 2) keluarnya karyawan: walaupun kepuasan tinggi, namun tidak terdapat kesempatan berkembang, karyawan akan memilih keluar dari organisasi, 3) kemangkiran: kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan itu penting untuk dirinya (Luthans, 2010), 4) kesehatan dan kesejahteraan karyawan: ketidakpuasan menciptakan perasaan emosi negatif yang mengantar pada stress dan gangguan tidur karyawan (Spector 2011), 5) kepuasan hidup: karyawan akan merasa hidupnya lebih bahagia bila kehidupan kerjanya juga bahagia (Colquitt dkk., 2017). Robbins dan Judge (2013) merangkum beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan sebagai berikut:

- a. *Exit*: mengarah ke perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru.
- b. *Voice*: sebuah upaya aktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan peningkatan dan mendiskusikan masalah dengan atasan.
- c. *Loyalty*: tindakan pasif namun optimis untuk menunggu kondisi membaik dan percaya sepenuhnya terhadap organisasi untuk melakukan hal yang benar.
- d. *Neglect*: tindakan pengabaian termasuk absen dalam bekerja, keterlambatan, upaya berkurang dan meningkatkan kesalahan.

Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan sangat beragam sama halnya dengan tingkat kepuasan dari seorang karyawan. Karena pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat tidak pasti. Karyawan yang puas belum tentu akan menunjukkan kinerja yang tinggi dan bahagia dalam hidupnya karena masih banyak faktor lain diluar hal tersebut yang dapat mempengaruhinya.

#### **5. Langkah-Langkah Meningkatkan Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan adalah hal positif yang semestinya dijaga oleh suatu organisasi. Karena tanpa adanya kepuasan kerja, bukan tidak mungkin produktifitas karyawan akan menurun. Terdapat 3 hal yang seharusnya manajer lakukan dalam menjaga tingkat kepuasan karyawan yaitu tetap melakukan penilaian attitude untuk tetap mengontrol tingkat kepuasan karyawan (Colquitt dkk., 2017), membuat pekerjaan bawahan lebih menantang dan menarik, dan menyadari bahwa gaji yang tinggi belum tentu menghasilkan karyawan yang produktif (Robbins dan Judge, 2013). Luthans (2010) merangkum 4 tahap dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Membuat pekerja menjadi lebih menyenangkan.
- b. Adil dalam memberikan upah, tunjangan dan memberikan karyawan kesempatan untuk promosi.
- c. Berikanlah pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan apa yang mereka sukai dan juga kuasai.

- d. Mendesain pekerjaan yang membuat karyawan menjadi lebih tertarik dan puas dengan apa yang mereka kerjakan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang cukup rumit untuk dipahami, karena hal ini bukan hal yang bersifat absolut dapat terjadi di setiap karyawan. Terlebih lagi, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang berbeda-beda, maka dari itu penting untuk manajer untuk selalu memantau perkembangan bawahan dan para pemegang kuasa memberikan kebijakan yang tidak mempersulit karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.

#### **2.2.4. Kinerja Karyawan**

##### **1. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan sebuah faktor penentu penting dalam keberhasilan suatu organisasi, tanpa adanya kinerja, sebuah hasil dan tujuan takkan pernah dapat tercapai. Kinerja memiliki definisi yang beragam, secara sederhana kinerja merupakan sebuah catatan hasil yang dihasilkan oleh karyawan pada fungsi kerja spesifik atau aktifitas dalam periode masa waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993).

Dalam praktiknya kinerja terbagi menjadi 2 yaitu manajemen performa dan penilaian kinerja, Mathis dan Jackson (2007) mendefinisikan manajemen kinerja (*performance management*) sebagai rangkaian aktifitas yang memastikan organisasi mendapatkan kinerja yang diinginkan dari karyawan, sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan sebuah proses untuk menentukan seberapa baik para karyawan

bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan mengkomunikasikan informasi tersebut terhadap karyawan lain.

Wirawan (2009) mendefinisikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013), kinerja terbagi menjadi 3 bagian yaitu kinerja tugas, kewarganegaraan dan kontraproduktif. Kinerja tugas adalah melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi pada produksi dan administrasi, kewarganegaraan berarti tindakan kontribusi pada lingkungan psikologis organisasi seperti membantu orang lain, mendukung organisasi, dan lain-lain, sedangkan kontraproduktif berarti tindakan aktif dalam merusak organisasi seperti mencuri, merusak properti perusahaan, absen dalam bekerja dan bersikap agresif terhadap rekan kerja.

Dari definisi yang sudah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sendiri memiliki arti sebagai suatu hasil dari berbagai kegiatan yang dilakukan karyawan baik itu dalam lingkup tugas maupun psikologis dalam kurun waktu tertentu yang bertujuan untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

## **2. Dimensi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sangatlah penting dan menarik untuk diteliti, maka dari itu teori tentang kinerja sejak dahulu bermunculan hingga saat ini. Peneliti dan akademisi serta organisasi menggunakan teori tersebut

untuk meneliti dan membuktikan kebenaran dari teori tersebut dan mencocokkannya dengan keadaan di lapangan.

Teori kinerja yang cukup dikenal hingga saat ini yaitu teori Bernardin dan Russel (1993) yang menyatakan bahwa kinerja memiliki 5 dimensi utama yaitu: 1) *quality* yang berarti sejauh mana proses atau hasil dari pelaksanaan suatu pendekatan kegiatan sesuai dengan apa yang akan dilakukan dan dapat memenuhi tujuan kegiatan tersebut, 2) *quantity* yang berarti jumlah yang diproduksi oleh karyawan yang dinyatakan dalam istilah nominal mata uang, unit, atau siklus aktifitas yang diselesaikan, 3) *timeliness* yang berarti sejauh mana kegiatan yang dilakukan selesai dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, 4) *cost effectiveness* yang berarti sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dapat dimaksimalkan, 5) *need for supervision* yang berarti sejauh mana seorang pelaku dapat menjalankan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan, dan 6) *interpersonal impact* yang berarti sejauh mana seorang pelaku menunjukkan perasaan harga diri, niat baik dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.

Berbeda dengan teori diatas, Mathis dan Jackson (2007) memberikan dimensi yang sedikit berbeda dengan teori Bernardin dan Russel (1993), dimensi tersebut terbagi menjadi 3 yaitu *ability*, *effort*, dan *organizational support*. Kinerja bukan hanya diukur melalui dimensi diatas, banyak peneliti yang menyarankan ketiga dimensi perilaku yang

merefleksikan kinerja seorang karyawan yaitu *task performance*, *citizenship*, dan *counterproductive* (Robbins dan Judge, 2013).

Organ dkk. (2006) merangkum perilaku psikologis yang merefleksikan kinerja seseorang, bukan dalam konteks tugas namun diluar peran tugas yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship* yang intinya adalah membantu karyawan lain dengan sukarela. Karyawan melakukan tugas diluar tugas konvensional tanpa mengharapkan suatu penilaian atau apresiasi. Terakhir adalah Wirawan (2009) yang mengatakan bahwa secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis yaitu *job result*, *job behavior* dan *personal attitude*.

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam mengetahui kinerja seorang karyawan, diperlukan suatu instrumen dalam menghitung seberapa baik kinerja karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Beberapa teori yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan adalah teori penilaian kinerja Bernardin dan Rusell (1993) yang memiliki 6 indikator yaitu 1) *quality*, 2) *quantity*, 3) *timeliness*, 4) *cost effectiveness*, 5) *need for supervision*, 6) *interpersonal impact*. Selain itu, Mathis dan Jackson (2007) berpendapat bahwa mengukur kinerja individual karyawan dapat dilihat berdasarkan 3 dimensi yaitu *ability*, *effort* dan *organizational support*. Terdapat 11 indikator diantaranya 1) *ability*: bakat, minat, karakteristik kepribadian, 2) *effort*: motivasi, etos kerja, kehadiran, desain kerja, 3) *organizational*

*support*: pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Berbeda dengan 2 instrumen diatas, Organ dkk. (2006) menilai kinerja diluar peran tugas dengan 5 dimensi dan 24 indikator yaitu 1) *altruism*: bantuan saat absen, bantuan untuk pekerjaan berat, bantuan untuk karyawan baru, bantuan masalah pekerjaan, kesiapan dalam membantu, 2) *civic virtue*: hadir dalam pertemuan, hadir dalam fungsi, mengikuti perubahan, mengikuti informasi baru, 3) *conscientiousness*: jumlah kehadiran, waktu istirahat, kepatuhan dan peraturan, ketelitian, kejujuran dalam jam kerja, 4) *courtesy*: langkah pencegahan masalah, kesadaran pengaruh perilaku, penyalahgunaan hak, tidak menciptakan masalah, pertimbangan dampak tindakan, dan 5) *sportsmanship*: keluhan hal sepele, fokus terhadap hal yang salah, membesar-besarkan masalah, mencari kesalahan, selalu mengeluh.

Ketiga instrumen tersebut merupakan cara untuk dapat mengukur kinerja seorang karyawan, dari segi peran tugas maupun diluar peran tugas yang dilakukan oleh karyawan. Ketiganya juga memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing karena pada sampai saat ini, terdapat banyak sekali instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja individual karyawan selain ketiga instrumen yang sudah dijelaskan diatas, namun penulis menggunakan instrumen dari Pawirosumarto dkk. (2017) yang terdiri dari 6 dimensi yang diadaptasi dari teori kinerja karyawan Bernardin dan Rusell (1993) yang terdiri dari 13 indikator yaitu 1) *quality*:

bekerja dengan baik, bekerja semestinya, 2) *quantity*: kepuasan dalam jumlah tugas, kepuasan dalam penyelesaian tugas 3) *timeliness*: ketepatan waktu tugas, efisiensi penyelesaian tugas, 4) *cost effectiveness*: kemampuan menghemat sumber daya, kemampuan menghindari kerugian sumber daya, 5) *need for supervision*: kemampuan bekerja tanpa pengawas, kemampuan bekerja secara mandiri, 6) *interpersonal impact*: kemampuan mempertahankan harga diri, kemampuan menjaga reputasi, kemampuan bekerja sama.

#### **4. Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi atau perusahaan pasti memiliki tujuan dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang mereka miliki. Secara umum, tujuan dalam evaluasi kinerja karyawan dalam organisasi adalah untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang performanya, sebagai informasi alokasi penghargaan, untuk memfasilitasi pemutusan pengaruh kerja dan kebutuhan penghematan, mendorong program pelatihan dan bimbingan, menentukan pelatihan dan pengembangan individual karyawan dan organisasi, dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Grote dan Grote, 2002).

Menurut Mathis dan Jackson (2007), tujuan penilaian kinerja adalah untuk menentukan penyesuaian gaji, membuat keputusan penempatan kerja pada promosi, transfer dan penurunan pangkat, serta memilih tindakan disipliner karyawan termasuk pemutusan pengaruh kerja.



Robbins dan Judge (2013) merangkum 5 tujuan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Untuk membantu manajer membuat keputusan sumber daya manusia yang menyangkut promosi, transfer dan pemberhentian.
- b. Untuk mengidentifikasi karyawan untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan.
- c. Untuk menjalankan program remedial guna melatih kemampuan dan kompetensi karyawan.
- d. Untuk menginformasikan dalam pemberian hak karyawan untuk memberikan umpan balik dalam penilaian kinerjanya.
- e. Untuk keperluan dalam alokasi penghargaan.

Secara garis besar, tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja dalam sebuah organisasi yaitu untuk mengetahui karyawan memiliki kinerja yang baik atau buruk dan juga berguna untuk pengambilan keputusan setelahnya yaitu pemberian imbalan atau sanksi berupa pelatihan, promosi, penghargaan, maupun pemutusan pengaruh kerja.

#### **5. Langkah-Langkah Manajemen Kinerja yang Efektif**

Dalam mewujudkan kinerja karyawan yang baik, penting untuk organisasi atau perusahaan mewujudkan manajemen kinerja yang baik juga. Manajer harus memahami hasil dari manajemen kinerja itu sendiri. Bila manajemen kinerja atau penilaian kinerja digunakan dalam tujuan pengembangan karyawan, mungkin akan berhasil, namun bila digunakan dalam tujuan memberikan hukuman, itu akan sangat tidak efektif. Bila

manajer merasa kinerja tidak efektif, perlu untuk menetapkan persyaratan peran melalui proses kelompok atau individu, menetapkan standar perilaku yang relatif dapat diterima oleh persyaratan tersebut, mengukur kinerja pada standar tersebut, mengidentifikasi penyimpangan yang tidak dapat diterima oleh standar tersebut, mendiagnosis penyebab penyimpangan, lalu mengambil tindakan perbaikan yang tepat (Miner, 2005).

Manajemen kinerja dalam penilaian setidaknya harus menggunakan evaluasi ganda, mengevaluasi secara selektif, melatih para penilai, lalu memberikan jatuh tempo pada proses (Robbins dan Judge, 2013). Mathis dan Jackson (2007) memberikan beberapa langkah yang efektif dalam manajemen kinerja antara lain:

- a. Konsisten dengan misi strategis organisasi.
- b. Bermanfaat sebagai alat pengembangan.
- c. Berguna sebagai alat administrasi.
- d. Hukum dan pekerjaan terkait.
- e. Dianggap adil oleh karyawan.
- f. Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan.

Manajemen kinerja sangat bergantung terhadap kecakapan para manajer untuk dapat melakukan segala prosesnya dengan baik. Bila tidak, karyawan akan cenderung tidak puas dan merasakan adanya ketidakadilan baik itu dari atasan maupun pihak pemegang kuasa. Dari ketidakpuasan akan keadilan dalam proses tersebut, karyawan akan menampilkan kinerja yang lemah dan kedepannya akan merugikan organisasi maupun

karyawan. Maka dari itu, sangat penting pemegang kuasa dan para manajer tingkat atas untuk dapat bersinergi dalam menciptakan strategi dalam proses manajemen kinerja itu sendiri.

### **2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Schein (2004) berpendapat bahwa kurangnya kesepakatan lintas hirarki akan menghambat kinerja keseluruhan dan kepuasan kerja karyawan. Tipe kepemimpinan di dalam organisasi juga akan menciptakan budaya nasional yang berbeda pula. Hofstede dkk. (2010) menemukan fakta bahwa di negara Prancis, karyawan merasa puas bila atasan mereka bersifat persuasif dan paternalistik sedangkan di Jerman dan Inggris karyawan lebih puas bila atasan bersifat konsultatif dan demokratis. Ini menunjukkan bahwa budaya yang berbeda akan menciptakan kepuasan yang berbeda juga. Budaya organisasional dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Studi terdahulu meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja (Lund, 2003; Park dan Kim, 2009; Bellou, 2010, Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017; Sapada dkk., 2017) dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif. Selain itu, semakin cocoknya budaya organisasional, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

*H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.*

### **2.3.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Selain terhadap kepuasan dan kinerja, keadilan organisasional juga sangat erat pengaruhnya dengan komitmen organisasi (Luthans, 2010), kepercayaan karyawan, serta peran ekstra kinerja yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Studi terdahulu mencoba mempelajari pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja (Suliman, 2007; Whisenant dan Smucker, 2009; Dundar dan Tabancali, 2012; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019) dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif. Selain itu, semakin tingginya tingkat keadilan organisasional, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

*H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.*

### **2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Schein (2004) berpendapat bahwa budaya yang baik akan memengaruhi keefektifitasan suatu organisasi dan semakin kuatnya budaya tersebut, maka semakin efektif juga organisasi tersebut. Budaya menciptakan iklim yang positif, bila karyawan bertemu dengan iklim yang positif, mereka akan cenderung melakukan pekerjaan dengan baik lebih sering dan percaya rekan-rekannya

mendukung untuk kesuksesannya (Robbins dan Judge, 2013). Studi terdahulu meneliti pengaruh langsung antara budaya organisasional terhadap kinerja (Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017; Pawirosumarto dkk., 2017; Sihombing dkk., 2018; Maamari dan Saheb, 2018) dan mengungkapkan fakta bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, semakin cocoknya budaya organisasional maka semakin tinggi juga kinerja seorang karyawan di dalam organisasi.

*H<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.*

#### **2.3.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Selain terhadap kepuasan dan kinerja, keadilan organisasional juga sangat erat pengaruhnya dengan komitmen organisasi (Luthans, 2010), kepercayaan karyawan, serta peran ekstra kinerja yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Studi terdahulu mencoba mempelajari pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Wang dkk., 2010; Nasurdin dan Khuan, 2011; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Swalhi dkk., 2017) dan memperoleh hasil yang signifikan dan

positif. Selain itu, semakin tinggi tingkat keadilan organisasional, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi di dalam organisasi.

*H<sub>4</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.*

### **2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan akan meningkatkan kinerja, artinya jika seorang karyawan menyukai pekerjaannya, maka ia akan bekerja lebih keras dibanding yang lainnya (Spector, 2011) dan karyawan yang memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya cenderung bekerja sesuai deskripsi yang ada, lebih kreatif, lebih meningkatkan penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan lebih cepat menerima informasi yang menggiringnya mencapai kinerja yang lebih baik (Colquitt dkk., 2012). Luthans (2010) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja yang tinggi, dapat mengurangi pergantian karyawan dan juga mengurangi tingkat absensi karyawan. Studi terdahulu mencoba mempelajari pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Khuong dan Quoc, 2016; Sapada dkk., 2017; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017) dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif. Selain itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan di dalam organisasi.

*H<sub>5</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

### **2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Schein (2004) berpendapat bahwa budaya yang baik akan mempengaruhi keefektifitasan suatu organisasi dan semakin kuatnya budaya tersebut, maka semakin efektif juga organisasi tersebut. Budaya organisasional dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Selain itu, kepuasan akan meningkatkan kinerja, intinya jika seorang karyawan menyukai pekerjaannya, maka ia akan bekerja lebih keras dibanding yang lainnya (Spector, 2011). Penelitian terdahulu mencoba meneliti peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (Park dan Kim, 2009; Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017) dan mendapatkan hasil yang signifikan dan positif. Intinya kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara keduanya. Selain itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, akan dapat meningkatkan kecocokan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi.

*H<sub>8</sub>: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.*

### **2.3.7. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Colquitt dkk. (2012)

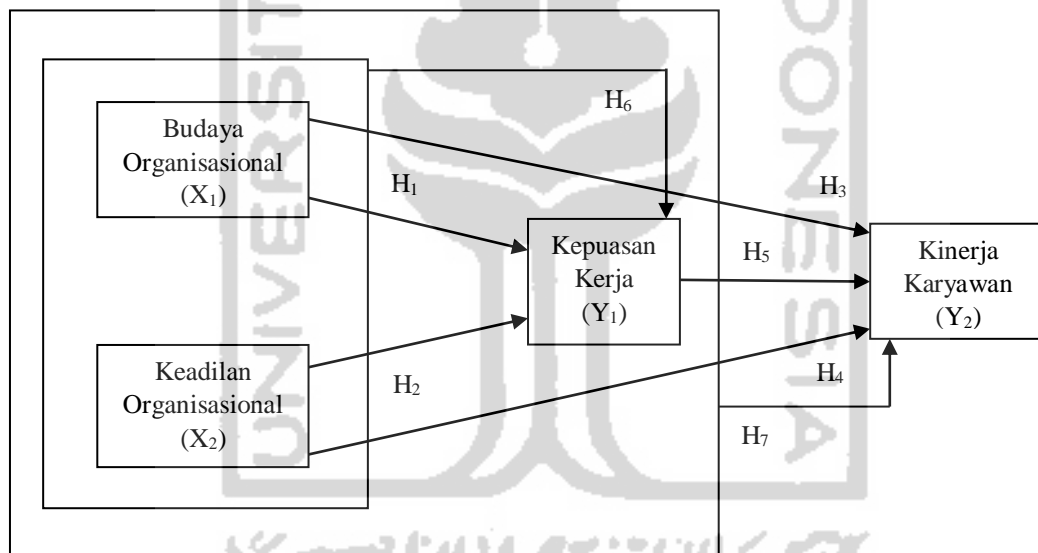
menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja yang tinggi, dapat mengurangi pergantian karyawan dan juga mengurangi tingkat absensi karyawan (Luthans, 2010). Peneliti terdahulu mencoba meneliti peran kepuasan kerja dalam pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019) dan memperoleh hasil yang signifikan dan positif. Intinya, kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, akan dapat meningkatkan tingginya tingkat keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi.

*H<sub>9</sub>: Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.*



## 2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana seseorang berteori atau membuat logika pengaruh antara beberapa faktor yang telah diidentifikasi penting untuk masalah. Penelitian saat ini akan menggunakan variabel independen budaya organisasional ( $X_1$ ) serta keadilan organisasional ( $X_2$ ), variabel dependen kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dan juga variabel mediasi kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Maka dari itu, kerangka pikir penelitiannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

### Keterangan:

- Hipotesis 8 ( $H_8$ ) dan Hipotesis 9 ( $H_9$ ) tidak dapat digambarkan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian saat ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017).

#### **3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi Operasional variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Penelitian saat ini mencoba mengetahui pengaruh antara budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan pengaruh tersebut maka variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini variabel bebas adalah budaya dan keadilan organisasional.

a. Budaya Organisasional ( $X_1$ )

Budaya organisasional adalah sebuah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah integrasi eksternal dan internal serta untuk diajarkan kepada anggota baru agar dapat memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang ada dalam organisasi (Schein, 2004). Penelitian ini menggunakan 6 indikator atau 6 butir pertanyaan budaya organisasional dari Schein (2004) diantaranya:

- Budaya dalam mencapai tujuan
- Budaya dalam mengukur grup kerja
- Budaya penggunaan bahasa sehari-hari
- Budaya dalam membatasi grup kerja
- Budaya ketepatan waktu
- Budaya dalam bekerja sama

b. Keadilan Organisasional ( $X_2$ )

Keadilan organisasional adalah studi tentang persepsi seseorang tentang keadilan di dalam organisasi (Greenberg, 2011). Penelitian ini mengadaptasi 8 indikator atau 8 butir pertanyaan keadilan organisasional dari Colquitt dkk. (2012) diantaranya:

- Kesetaraan hasil
- Pemenuhan kebutuhan
- Hak suara dalam prosedur
- Konsistensi prosedur

- Perlakuan terhadap kehormatan
- Tingkat kesopanan
- Kelengkapan informasi prosedur
- Kejujuran informasi prosedur

## 2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah kinerja karyawan. Bernardin dan Russel (1993) menjelaskan bahwa kinerja merupakan sebuah catatan hasil yang dihasilkan oleh karyawan pada fungsi kerja spesifik atau aktifitas dalam periode masa waktu tertentu. Penelitian ini menggunakan 6 indikator atau 6 butir pertanyaan kinerja karyawan dari Pawirosumarto dkk. (2017) diantaranya:

- Mutu pekerjaan
- Jumlah tugas yang diselesaikan
- Efisiensi penyelesaian tugas
- Kemampuan menghemat sumber daya
- Kemampuan bekerja tanpa pengawas
- Kemampuan bekerja sama

## 3. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi pengaruh antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian

ini, variable mediasi adalah kepuasan kerja. Locke (dalam Luthans, 2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah kesenangan atau emosi positif sebagai hasil dari sebuah pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Penelitian ini menggunakan 10 indikator atau 10 butir pertanyaan kepuasan kerja dari Stanton dkk. (2002) diantaranya:

- Kepuasan terhadap pekerjaan
- Kepuasan terhadap tantangan tugas
- Kepuasan terhadap gaji
- Kepuasan dalam pembagian hasil
- Kepuasan terhadap jenjang karir
- Kepuasan terhadap peluang promosi
- Kepuasan terhadap kebijaksanaan pengawas
- Kepuasan terhadap kompetensi pengawas
- Kepuasan terhadap bantuan rekan kerja
- Kepuasan terhadap rekan kerja yang bertanggung jawab

### **3.3. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel berarti bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah perawat dan bidan di RS Condong Catur yang memiliki klasifikasi lebih dari 1 tahun masa kerja yang

berjumlah 58 orang dan menggunakan total sampling (sensus) yang berarti bahwa seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan sumber data primer yang datanya diambil dari metode kuesioner dan wawancara yang dilakukan kepada staf medis khususnya perawat dan bidan serta staff kepegawaian dan diklat di RS Condong Catur Yogyakarta dan sumber data sekunder yang didapatkan dari perusahaan yang terkait. Sedangkan untuk jenis data yang digunakan adalah *cross-section*.

Kuesioner yang akan digunakan adalah kuesioner metode tertutup, karena pilihan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lainnya. Indikator-indikator variabel yang ada dijabarkan oleh penulis menjadi sejumlah pernyataan sehingga diperoleh data kualitatif, lalu data tersebut akan diubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik. Pengukuran skor instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2017).

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>Jawaban Responden</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju, Sangat Puas, Sangat Tinggi	5
Setuju, Puas, Tinggi	4
Netral, Cukup Puas, Sedang	3
Tidak Setuju, Tidak Puas, Rendah	2
Sangat Tidak Setuju, Sangat Tidak Puas, Sangat Tinggi	1

Sumber: Sugiyono (2017)

Setelah data didapatkan, penulis akan menguji seberapa baik instrumen dalam menjelaskan variabel penelitian. Terdapat 2 uji yang akan digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah sebuah upaya untuk mengukur seberapa baik instrumen yang dikembangkan dalam mengukur konsep tertentu sehingga sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Sekaran, 2003). Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu berfungsi sebagai alat pengumpulan data yang akurat dan dapat dipercaya untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut sehingga memberikan gambaran yang cermat terhadap subjek yang diukur (Ghozali, 2018). Selanjutnya, item dinyatakan valid, jika nilai korelasi Sig. (2-Tailed) dari tiap butir pertanyaan variabel terhadap skor total  $< \alpha = 0,05$  atau 5%.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebuah metode untuk mengukur suatu kuesioner penelitian yang memiliki indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu diberbagai poin pada instrumen tersebut (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan menjamin pengukuran tersebut merupakan sesuatu yang bersifat konsisten lintas waktu dan lintas berbagai item dalam instrumen (Sekaran, 2003). Suatu

instrumen dapat dikatakan reliabel bilamana telah memenuhi syarat keandalan yang memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60.

### 3.5. Analisis Data Penelitian

Analisis data merupakan sebuah proses pengolahan data yang bertujuan untuk dapat menjawab hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, analisis data penelitian menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial (uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji hipotesis dan uji pengaruh mediasi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistic*).

#### 3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif yang akan digunakan adalah penyajian data karakteristik responden melalui tabel serta perhitungan rata-rata dan standar deviasi terhadap data variabel penelitian. Selain itu, nilai rata-rata yang sudah diperoleh diinterpretasikan berdasarkan perhitungan dalam kategori penilaian dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maximum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Banyak Kategori}}$$

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

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



**Tabel 3.2**  
**Kategori Penilaian**

Interval Skor Rata-Rata	Kategori
1 - 1,79	Sangat Tidak Cocok/Sangat Tidak Adil/Sangat Tidak Puas/Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Tidak Cocok/ Tidak Adil/Tidak Puas/Rendah
2,60 - 3,39	Cukup Cocok/Cukup Adil/Cukup Puas/Sedang
3,40 - 4,19	Cocok/Adil/Puas/Tinggi
4,20 - 5	Sangat Cocok/Sangat Adil/Sangat Puas/Sangat Tinggi

### 3.5.2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, analisis statistik inferensial yang digunakan adalah:

#### 1. Uji Asumsi Klasik

Untuk dapat memastikan model regresi tidak terjadi penyimpangan, dibutuhkan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang dibutuhkan pada analisis regresi linear berganda berbasis *ordinary least squares (OLS)*. Beberapa uji asumsi klasik yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan suatu uji asumsi klasik yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali,

2013). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Bila nilai signifikansi atau *Asymp. Sig. (2-Tailed)* dari residual korelasi setiap model regresi  $> \alpha = 0,05$ , maka data terdistribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013). Model yang baik adalah model yang tidak terjadi heterokedastisitas. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Uji Glejser untuk menguji heterokedastisitas dalam model. Bila nilai korelasi Sig. dari setiap variabel independen terhadap variabel residual absolut  $> \alpha = 0,05$ , maka tidak terdapat masalah atau gejala heterokedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau nilai *variance inflation factor* kurang dari 10, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan sebuah analisis dimana lebih dari satu variabel independen diregresi terhadap variabel dependen (Sekaran, 2003). Tujuan penulis menggunakan regresi linear berganda adalah agar penulis dapat mengetahui arah pengaruh antar masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasional ( $X_1$ ) dan juga keadilan organisasional ( $X_2$ ) terhadap variabel mediator yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ) maupun variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Adapun model regresi dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, antara lain:

### a. Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas yaitu budaya organisasional ( $X_1$ ) dan keadilan organisasional ( $X_2$ ) terhadap variabel mediasi yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Berikut merupakan persamaan regresi pada model 1 pada penelitian ini:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e$$

Keterangan:

$Y_1$  : Variabel kepuasan kerja

$X_1$  : Variabel budaya organisasional

$X_2$  : Variabel keadilan organisasional

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien regresi

$e$  : Error

b. Regresi Model 2

Tahapan selanjutnya dari regresi linear berganda adalah analisis jalur yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (Ghozali, 2018). Pada regresi model 2, penulis bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), keadilan organisasional ( $X_2$ ), dan juga variabel mediasi yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Berikut merupakan persamaan regresi pada model 2 pada penelitian ini:

$$Y_2 = \alpha + \beta_3 \cdot X_1 + \beta_4 \cdot X_2 + \beta_5 \cdot Y_1 + e$$

Keterangan:

$Y_2$  : Variabel kinerja karyawan

$X_1$  : Variabel budaya organisasional

$X_2$  : Variabel keadilan organisasional

$Y_1$  : Variabel kepuasan kerja

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien regresi

$e$  : Error

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk dapat membuktikan hipotesis yang diajukan oleh penulis dapat diterima atau tidak. Beberapa tahapan analisis yang akan dilakukan antara lain:

#### a. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (Widarjono, 2015). Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Jika korelasi variabel yang ditunjukkan pada nilai Sig (*p-value*)  $< \alpha$  (0,05), maka variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

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

Koefisien determinasi adalah jumlah varian yang dijelaskan dalam variabel terikat oleh variabel bebas (Sekaran, 2003). Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa baik model regresi menjelaskan variasi variabel terikat (Widarjono, 2015). Analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dimana beberapa variabel bebas diregresi dengan variabel terikat. Maka 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.

c. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat (Widarjono, 2015). Dalam penelitian ini, metode pengujiannya berdasarkan tabel dari ANOVA (Uji F) dengan asumsi bahwa, jika korelasi simultan variabel yang ditunjukkan pada nilai Sig (*p-value*)  $< \alpha$  (0,05), maka hipotesis diterima berarti variabel independen secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

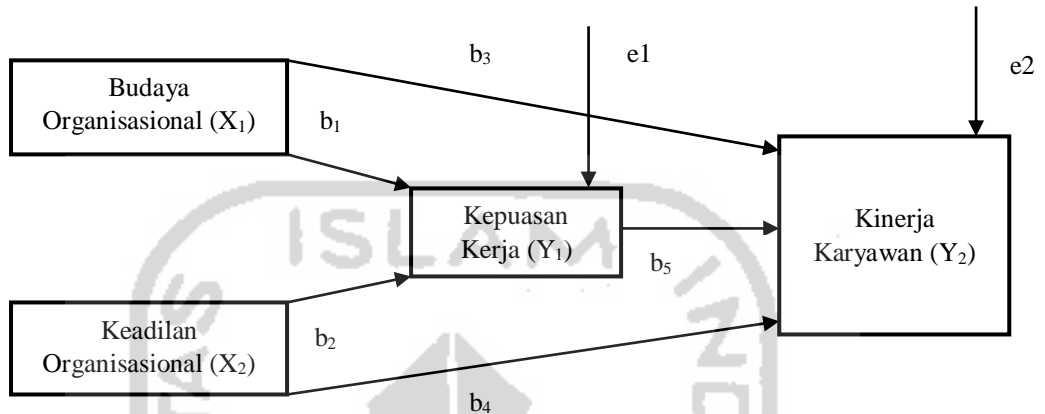
4. Uji Pengaruh Mediasi

Penelitian ini mencoba untuk meneliti pengaruh antara budaya organisasional ( $X_1$ ) dan keadilan organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) yang dimediasi oleh kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Kepuasan kerja merupakan variabel mediator atau intervening dalam model ini. Untuk itu diperlukan adanya uji pengaruh mediasi. Berikut merupakan tahapan dalam uji pengaruh mediasi.

a. Analisis Jalur

Analisis jalur bertujuan untuk menguji adanya pengaruh dari variabel mediasi. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda atau bisa dikatakan bahwa analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir pengaruh

kausalitas antar variabel yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018). Berikut merupakan diagram analisis jalur untuk model dalam penelitian ini.



**Gambar 3.1. Diagram Analisis Jalur**

Keterangan:

X<sub>1</sub> : Budaya organisasional

X<sub>2</sub> : Keadilan organisasional

Y<sub>1</sub> : Kepuasan kerja

Y<sub>2</sub> : Kinerja karyawan

b<sub>1</sub> : Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> : Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y<sub>1</sub>

b<sub>3</sub> : Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

b<sub>4</sub> : Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

b<sub>5</sub> : Koefisien jalur untuk pengaruh langsung Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>

b. Uji Sobel

Uji sobel merupakan uji untuk menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal (Ghozali, 2018). Tujuan dilakukannya uji sobel adalah untuk mengetahui apakah pengaruh yang melalui sebuah variabel mediasi (*intervening*) secara signifikan mampu sebagai mediator dalam pengaruh tersebut. Apabila nilai probabilitas (*2-tailed*) uji sobel  $< \alpha$  (0,05) atau 5%, maka terdapat pengaruh mediasi dari variabel mediator terhadap variabel bebas kepada variabel terikat. Perhitungan uji sobel dilakukan dengan rumus:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

Keterangan:

$z$  : z hitung

$a$  : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Y1)

$b$  : Jalur variabel mediasi (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

$se_a$  : Standar error koefisien  $a$

$se_b$  : Standar error koefisien



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil Perusahaan**

RS Condong Catur (RSCC) adalah rumah sakit umum tipe D yang didirikan oleh PT. Karya Mitra Pratama, dan diresmikan pada tanggal 30 Juni 2006 dan telah memiliki ijin operasional tetap dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman Yogyakarta.

RS Condong Catur (RSCC) dirancang dan dibangun pada tanah seluas 1.500 m<sup>2</sup>, dengan luas bangunan kurang lebih 4.000 m<sup>2</sup>, berada dilokasi pemukiman yang padat penduduk dengan suasana yang tenang, aman dan nyaman, serta dapat melayani kebutuhan pelayanan kesehatan secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan masyarakat sekitar dan masyarakat luas pada umumnya.

RS Condong Catur (RSCC) beralamat di Jalan Manggis No. 6, Gempol, Condong Catur, Sleman, Yogyakarta, berada di wilayah Kelurahan Condong Catur yang strategis dan mudah dijangkau, kurang lebih 200 meter dari jalan utama (Ring Road Utara), dengan demikian menjamin ketenangan bagi para pasien yang diharapkan dapat meningkatkan dan mempercepat proses penyembuhan.

## 2. Visi Perusahaan

Visi RS Condong Catur Yogyakarta adalah menjadi rumah sakit pilihan untuk semua lapisan masyarakat di Yogyakarta dan sekitarnya.

## 3. Misi Perusahaan

Terdapat 5 Misi RS Condong Catur yaitu:

- a. Mampu menjadi Rumah Sakit yang dipercaya oleh masyarakat dalam memberikan pelayanan kesehatan secara profesional.
- b. Mampu menjangkau semua lapisan masyarakat, mencakup tindakan preventif, promotif, kuratif dan rehabilitatif.
- c. Mampu menjalin kerjasama di bidang pelayanan kesehatan dengan berbagai pihak yang terkait.
- d. Mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan internal dan external.
- e. Mampu menciptakan iklim kerja yang berdisiplin dan menjunjung tinggi profesionalisme kerja dengan meningkatkan kualitas SDM yang senantiasa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Sumber: rs-condongcatur.com)

## 4.2. Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner terhadap perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh perawat dan bidan yang masih aktif bekerja dan berpengalaman lebih dari 1 tahun di RS Condong Catur Yogyakarta yang berjumlah 58 orang dan

menggunakan metode sampling total (sensus) yang berarti seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel.

### 4.3. Uji Validitas

Sebuah kuesioner dapat dikatakan valid bila nilai *Sig. (2-Tailed)* pada setiap butir pertanyaan pada variabel tidak lebih dari  $\alpha$  (0,05) yang digunakan. Pada variabel BO 6 butir pertanyaan, KO 8 butir pertanyaan, KK 10 butir pertanyaan dan KIN 6 butir pertanyaan. Hasil dari uji validitasnya akan diterangkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Sig.	Keputusan
Budaya Organisasional	BO1	0,782	0,000	Valid
	BO2	0,785	0,000	Valid
	BO3	0,474	0,000	Valid
	BO4	0,887	0,000	Valid
	BO5	0,551	0,000	Valid
	BO6	0,793	0,000	Valid
Keadilan Organisasional	KO1	0,706	0,000	Valid
	KO2	0,529	0,000	Valid
	KO3	0,568	0,000	Valid
	KO4	0,454	0,000	Valid
	KO5	0,610	0,000	Valid
	KO6	0,750	0,000	Valid
	KO7	0,729	0,000	Valid
	KO8	0,736	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,800	0,000	Valid
	KK2	0,726	0,000	Valid
	KK3	0,487	0,000	Valid
	KK4	0,522	0,000	Valid
	KK5	0,588	0,000	Valid
	KK6	0,714	0,000	Valid
	KK7	0,712	0,000	Valid
	KK8	0,748	0,000	Valid
	KK9	0,742	0,000	Valid

Lanjutan tabel 4.1

	KK10	0,797	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	KIN1	0,735	0,000	Valid
	KIN2	0,618	0,000	Valid
	KIN3	0,863	0,000	Valid
	KIN4	0,851	0,000	Valid
	KIN5	0,908	0,000	Valid
	KIN6	0,900	0,000	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan valid dan berkorelasi dengan skor total pada setiap masing-masing variabel pada taraf signifikansi  $\alpha$  (0,05) atau 5%. Maka dari itu kuesioner dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data pada penelitian ini.

#### 4.4. Uji Reliabilitas

Sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel bila nilai dari *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60. Terdapat 4 buah variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu BO, KO, KK, dan KIN. Hasil dari uji reliabilitas akan diterangkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.2**

#### Uji Reliabilitas

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
BO	0,818	6
KO	0,783	8
KK	0,863	10
KIN	0,900	6

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah setiap masing-masing variabel adalah BO (0,818 > 0,60), KO (0,783 > 0,60), KK (0,863 > 0,60), KIN (0,900 > 0,60). Seluruh variabel memiliki nilai

reliability > 0,60 yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau reliabel dalam penelitian ini.

#### 4.5. Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, penyajian data dibagi menjadi 2 yaitu statistik deskriptif pada karakteristik responden dan statistik deskriptif pada variabel penelitian.

##### 1. Statistik Deskriptif (Karakteristik Responden)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh BO dan KO terhadap KIN melalui KK sebagai variabel mediasi terhadap 51 perawat dan bidan yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun dan memiliki karakteristik antara lain:

**Tabel 4.3**  
**Usia Responden**

N	Rata-Rata	Std. Deviasi
58	28,72	5,143

Sumber: Data diolah (2020)

Responden dalam penelitian ini memiliki rata-rata usia 29 tahun dengan simpangan baku 5 tahun. Hal ini berarti bahwa rata-rata usia responden yang sebenarnya adalah minimal 27 tahun dan maksimal 30 tahun dengan *confidence interval* 95%.

**Tabel 4.4**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	7	12,1
Perempuan	51	87,9
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 51 orang (87,9%), sedangkan laki-laki sebanyak 7 orang (12,1%) dari keseluruhan sampel penelitian.

**Tabel 4.5**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
D3	54	93,1
S1	4	6,9
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Responden dengan jenjang pendidikan terakhir D3 sebanyak 54 orang (92,2%) dan sisanya 4 orang (6,9%) dengan jenjang pendidikan terakhir S1.

**Tabel 4.6**  
**Pekerjaan Responden**

<b>Pekerjaan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Perawat	55	94,8
Bidan	3	5,2
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Perawat merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini sebesar 55 orang (94,1%) dan sisanya 3 orang (5,9%) adalah bidan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak dari penelitian ini memiliki karakteristik rata-rata berusia 29 tahun, berjenis kelamin perempuan, jenjang pendidikan terakhir D3, dan jenis pekerjaan perawat. Ini membuktikan bahwa perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta masih tergolong muda, berpendidikan cukup tinggi dan tentunya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja dan tampil dengan performa tinggi.

## 2. Statistik Deskriptif (Variabel Penelitian)

Statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan nilai rata-rata pada setiap butir pertanyaan 4 variabel dalam penelitian ini yaitu BO, KO, KK dan KIN. Setelah nilai rata-rata pada setiap butir pertanyaan variabel diperoleh, selanjutnya interval kategori penilaian ditentukan dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maximum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Banyak Kategori}}$$

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

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

**Tabel 4.7**  
**Kategori Penilaian**

<b>Interval Skor Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
1 - 1,79	Sangat Tidak Cocok/Sangat Tidak Adil/Sangat Tidak Puas/Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Tidak Cocok/ Tidak Adil/Tidak Puas/Rendah
2,60 - 3,39	Cukup Cocok/Cukup Adil/Cukup Puas/Sedang
3,40 - 4,19	Cocok/Adil/Puas/Tinggi
4,20 - 5	Sangat Cocok/Sangat Adil/Sangat Puas/Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan terhadap 58 responden terkait variabel BO, KO, KK, dan KIN, maka analisis deskriptif dari setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif Variabel BO**

No	Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
1	Cocok dengan budaya perusahaan dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan/target.	3,72	Cocok
2	Cocok dengan budaya perusahaan dalam menilai grup/tim kerja.	3,63	Cocok
3	Cocok dengan budaya penggunaan bahasa sehari-hari.	4,01	Cocok
4	Cocok dengan budaya taat aturan di lingkungan kerja.	4,15	Cocok
5	Cocok dengan budaya tepat waktu.	3,75	Cocok
6	Cocok dengan budaya bekerja sama antar karyawan.	4,29	Sangat Cocok
	<b>Rata-rata skor total</b>	<b>23,58</b>	<b>Cocok</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Dilihat dari tabel statistik deskriptif variabel BO diatas, dapat disimpulkan bahwa 5 butir pertanyaan masuk dalam kategori “Cocok” dan hanya 1 yang masuk dalam kategori “Sangat Cocok”. Namun secara keseluruhan, perawat dan bidan “Cocok” dengan budaya yang ada di RS Condong Catur Yogyakarta. Skor dengan rata-rata tertinggi adalah budaya dalam bekerja sama yang berarti bahwa perawat dan bidan sangat menjunjung tinggi budaya bekerja sama antar karyawan. Hal ini terjadi karena mereka memiliki jadwal kerja yang padat sehingga kerja sama antar karyawan menjadi hal yang penting untuk dapat memudahkan penyelesaian pekerjaan. Skor rata-rata terendah adalah budaya dalam mengukur grup kerja yang berarti bahwa perawat dan bidan merasa bahwa penilaian grup kerja tidak lebih penting dibandingkan faktor budaya yang lain. Hal ini dapat terjadi bila pihak perusahaan tidak memberikan informasi yang tepat mengenai



pentingnya penilaian kerja grup yang menyebabkan ketidaktahuan karyawan akan hal tersebut.

**Tabel 4.9**  
**Statistik Deskriptif Variabel KO**

No	Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
1	Hasil yang diterima sudah setara.	3,08	Cukup Adil
2	Perusahaan memenuhi kebutuhan kerja karyawan.	3,27	Cukup Adil
3	Dapat memberikan masukan terhadap sistem pemberian gaji.	3,10	Cukup Adil
4	Pemberian gaji konsisten dari waktu ke waktu.	3,41	Adil
5	Perusahaan memperlakukan karyawan dengan hormat.	3,67	Adil
6	Perusahaan memperlakukan karyawan dengan sopan santun.	3,70	Adil
7	Informasi sistem pemberian gaji dijelaskan dengan lengkap.	3,58	Adil
8	Perusahaan selalu berkata jujur dalam memberikan informasi.	3,15	Cukup Adil
	<b>Rata-rata skor total</b>	<b>27</b>	<b>Cukup Adil</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Dilihat dari tabel statistik deskriptif variabel KO diatas, dapat disimpulkan bahwa 4 butir pertanyaan masuk dalam kategori “Cukup Adil” dan 4 butir lainnya “Adil”. Namun secara keseluruhan, perawat dan bidan merasa diperlakukan “Cukup Adil” di RS Condong Catur Yogyakarta. Skor dengan rata-rata tertinggi adalah perusahaan memperlakukan karyawan dengan sopan santun, yang berarti bahwa perusahaan memiliki lingkungan kerja yang baik serta perusahaan selalu menjunjung tinggi martabat karyawan dengan selalu berkata sopan dan saling menghargai. Skor rata-rata terendah adalah kesetaraan hasil, yang berarti bahwa perawat dan bidan memiliki persepsi bahwa hasil yang diterima kurang setara dengan apa yang sudah mereka berikan terhadap perusahaan. Hal ini dapat terjadi

karena buruknya sistem pembagian hasil yang menyebabkan ketidakseimbangan antara upah yang diterima dengan kerja keras yang dilakukan oleh karyawan.

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif Variabel KK**

No	Pertanyaan	Rata-Rata	Kategori
1	Puas dengan pekerjaan yang dilakukan.	4,34	Sangat Puas
2	Puas dengan tantangan kerja yang diberikan.	4,25	Sangat Puas
3	Puas dengan gaji yang diberikan.	2,86	Cukup Puas
4	Puas dengan sistem pembagian hasil.	2,74	Cukup Puas
5	Puas dengan jenjang karir.	3,62	Puas
6	Puas dengan peluang promosi.	3,62	Puas
7	Puas dengan kebijaksanaan pengawas.	3,62	Puas
8	Puas dengan kekompetenan pengawas.	3,67	Puas
9	Puas dengan bantuan dari rekan kerja.	4,06	Puas
10	Puas dengan tanggung jawab dari rekan kerja.	3,98	Puas
	<b>Rata-rata skor total</b>	<b>36,79</b>	<b>Puas</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Dilihat dari tabel statistik deskriptif variabel KK diatas, dapat disimpulkan bahwa 6 dari 10 butir pertanyaan masuk dalam kategori “Puas”, 2 pertanyaan “Sangat Puas” dan 2 lainnya “Cukup Puas”. Namun secara keseluruhan, perawat dan bidan “Puas” bekerja di RS Condong Catur Yogyakarta. Skor dengan rata-rata tertinggi adalah perawat dan bidan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, yang juga berarti bahwa perusahaan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan yang diinginkan oleh karyawan dengan kata lain manajemen tugas yang dilakukan

oleh perusahaan sangat baik sehingga karyawan sangat puas dengan pekerjaannya. Skor dengan rata-rata terendah adalah kepuasan dalam sistem pembagian hasil yang berarti bahwa perawat dan bidan merasa sistem pembagian hasil kurang transparan. Hal ini dapat terjadi karena buruknya sistem pembagian hasil yang menyebabkan ketidakseimbangan antara upah yang diterima dengan kerja keras yang dilakukan oleh karyawan.

**Tabel 4.11**  
**Statistik Deskriptif Variabel KIN**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
1	Mutu pekerjaan yang diselesaikan.	3,94	Tinggi
2	Jumlah tugas yang diselesaikan.	3,70	Tinggi
3	Efisiensi penyelesaian tugas.	3,46	Tinggi
4	Kemampuan menghemat sumber daya perusahaan.	3,51	Tinggi
5	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.	3,53	Tinggi
6	Kemampuan dalam bekerja sama.	3,74	Tinggi
	<b>Rata-rata skor total</b>	<b>21,91</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Dilihat dari tabel statistik deskriptif variabel KIN diatas, dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan masuk pada kategori “Tinggi”. Jadi secara keseluruhan, kinerja perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta berkategori “Tinggi”. Skor dengan rata-rata tertinggi adalah mutu pekerjaan, yang berarti bahwa output tugas yang dikerjakan oleh perawat dan bidan berkualitas tinggi atau dengan kata lain sangat minim kesalahan. Skor dengan rata-rata terendah adalah efisiensi tugas yang juga berarti bahwa perawat dan bidan bekerja kurang efisien atau cenderung kurang cepat dalam menangani pasien. Hal ini

membuktikan bahwa kinerja perawat dan bidan masih “Rendah”, karena walaupun perawat dan bidan memiliki output tugas yang baik, penyelesaian tugas mereka kurang efisien. Hal ini sesuai dengan pernyataan staff kepegawaian dan diklat yang mengatakan bahwa perawat dan bidan di RS Condong Catur kurang cekatan dalam menangani pasien.

#### 4.6. Analisis Statistik Inferensial

##### 1. Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini akan dilakukan 3 uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji heterkedastisitas dan uji multikolinearitas sebagai syarat dari regresi linear berganda berbasis *OLS (Ordinary Least Squares)*.

##### a. Uji Normalitas

Model regresi dapat dikatakan berdistribusi normal, bila nilai korelasi *Asymp. Sig. (2-Tailed)* lebih besar (>) dibandingkan  $\alpha$  (0,05) atau 5%. Terdapat 2 tahap uji normalitas dalam penelitian ini yaitu pada residual regresi dari variabel BO, KO dan KK (Model 1) pada tahap pertama dan residual regresi pada variabel BO, KO, KK dan KIN (Model 2) pada tahap kedua. Setelah dilakukan uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* pada program *SPSS*, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.12**

##### Uji Normalitas

Model	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig (2- Tailed)
Model 1	0,827	0,502
Model 2	0,884	0,415

Sumber: Data diolah (2020)

Menurut tabel uji normalitas diatas, nilai korelasi *Asymp. Sig. (2-Tailed)* pada model pertama adalah  $0,502 > 0,05$  dan model kedua adalah  $0,415 > 0,05$ . Maka dari itu, sesuai dasar pengambilan keputusan yang sudah dibuat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kedua model dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**b. Uji Heterokedastisitas**

Model regresi dapat dikatakan memiliki masalah heterokedastisitas bila nilai korelasi *Sig. <  $\alpha$  (0,05)* atau 5%. Terdapat 2 tahap uji heterokedastisitas dalam penelitian ini yaitu pada residual regresi absolut variabel BO, KO dan KK (*AB\_RES\_KK*) pada tahap pertama dan residual regresi absolut variabel BO, KO, KK dan KIN (*AB\_RES\_KIN*) pada tahap kedua. Setelah dilakukan uji heterokedastisitas dengan metode *Glejser* pada program *SPSS*, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
**Uji Heterokedastisitas**

<b>Model 1 (Dependent AB_RES_KK)</b>		
<b>Variabel</b>	<b>t hitung</b>	<b>Sig.</b>
BO	0,701	0,486
KO	-0,841	0,404
<b>Model 2 (Dependent AB_RES_KIN)</b>		
<b>Variabel</b>	<b>t hitung</b>	<b>Sig.</b>
BO	-1,579	0,120
KO	-1,684	0,098
KK	1,937	0,058

Sumber: Data diolah (2020)

Menurut hasil uji heterokedastisitas diatas, model pertama dengan variabel dependen *AB\_RES\_KK* masing-masing variabel independen memiliki nilai korelasi *Sig.*  $0,486$  dan  $0,404 >$  dari  $\alpha$  (0,05) atau 5%. Pada

model kedua dengan variabel dependen *AB\_RES\_KIN* masing-masing variabel independen memiliki nilai korelasi *Sig.* 0,120, 0,098 dan 0,058 > dari  $\alpha$  (0,05) atau 5%. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan bahwa bila nilai korelasi *Sig.* > dari  $\alpha$  (0,05) atau 5%, maka, tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada kedua model dalam penelitian ini.

**c. Uji Multikolinearitas**

Model regresi dapat dikatakan memiliki masalah multikolinearitas bila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10 atau nilai *vif* lebih besar dari 10. Pada penelitian ini, uji multikolinearitas akan dilakukan dengan 2 tahap. Tahap pertama untuk menguji variabel BO dan KO terhadap KK dan tahap kedua adalah untuk menguji variabel BO, KO dan KK terhadap KIN. Setelah dilakukan uji multikolinearitas pada program *SPSS*, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Uji Multikolinearitas**

<b>Model 1 (Dependent KK)</b>		
<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
BO	0,751	1,332
KO	0,751	1,332
<b>Model 2 (Dependent KIN)</b>		
<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
BO	0,652	1,533
KO	0,627	1,595
KK	0,590	1,694

Sumber: Data diolah (2020)

Menurut hasil uji multikolinearitas diatas, pada model 1 nilai *tolerance* pada variabel BO dan KO sama-sama memiliki nilai 0,751 yang berarti lebih besar (>) dari 0,10. Sedangkan pada model 2, variabel BO

memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,652, KO sebesar 0,627 dan KK sebesar 0,590 yang berarti juga lebih besar (>) dari 0,10. Maka dari itu, sesuai dengan dasar pengambilan keputusan bahwa bila nilai *tolerance* lebih dari (>) 0,10, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada kedua model dalam penelitian ini.

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, regresi linear berganda terbagi menjadi 2 tahap yaitu, regresi tahap pertama yaitu meregresi variabel independen yaitu ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel mediator ( $Y_1$ ). Setelah itu akan dilanjutkan regresi tahap kedua yaitu dengan meregresi variabel independen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ), serta variabel mediator ( $Y_1$ ) terhadap variabel dependen ( $Y_2$ ). Adapun prosesnya adalah sebagai berikut.

### a. Regresi Model 1

Dalam model ini, estimasi regresi dilakukan dengan meregresi variabel BO ( $X_1$ ) dan KO ( $X_2$ ) terhadap variabel KK ( $Y_1$ ). Hasilnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.15**

**Uji Regresi Model 1**

<b>Model 1 (Dependent KK)</b>			
<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Regresi</b>	<b>t hitung</b>	<b>Sig.</b>
BO	0,345	2,883	0,006
KO	0,394	3,297	0,002
$F_{hitung} = 19,088$ (Sig. 0,000)			
$R^2 = 0,410$			

Sumber: Data diolah (2020)

Setelah estimasi regresi, selanjutnya adalah proses penginputan hasil kedalam rumus regresi model 1. Rumus dari regresi model 1 adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e_1$$

Setelah melalui estimasi regresi, diperoleh persamaan.

$$Y_1 = 0,345 X_1 + 0,394 X_2 + 0,768$$

- Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (sendiri-sendiri). Dalam model 1, variabel independen  $X_1$  adalah BO dan  $X_2$  adalah KO sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_1$  yaitu KK.

- **$H_1$  : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.** Dari hasil regresi pada tabel 4.15, diperoleh nilai signifikansi variabel BO sebesar  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi sebesar 0,345. Hal ini berarti bahwa BO berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK. Artinya bahwa semakin kuat BO, juga akan berpengaruh terhadap peningkatan KK. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa BO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KK terbukti.
- **$H_2$ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.** Dari hasil regresi pada tabel 4.15, diperoleh nilai signifikansi variabel KO



sebesar  $0,002 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi sebesar 0,394. Hal ini berarti bahwa KO berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK. Setiap peningkatan KO juga akan berpengaruh terhadap peningkatan KK. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa KO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KK terbukti.

- Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model 1, variabel independen  $X_1$  adalah BO dan  $X_2$  adalah KO sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_1$  yaitu KK. Menurut tabel 4.15, hasil  $R^2$  yang diperoleh adalah sebesar 0,410 yang berarti bahwa pengaruh variabel BO dan KO terhadap variabel KK adalah sebesar 41% ( $0,410 \times 100\%$ ) dan sisanya tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian sebesar 59% ( $100\% - 41\%$ ).

- Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serempak (simultan). Dalam model 1, variabel independen  $X_1$  adalah BO dan  $X_2$  adalah KO sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_1$  yaitu KK. Menurut tabel 4.15, nilai korelasi Sig. dari uji F adalah  $0,000 < \alpha (0,05)$  atau 5% dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 19,088. Artinya adalah variabel BO dan KO secara serempak (simultan)

berpengaruh secara signifikan terhadap variabel KK. Hal ini mendukung hipotesis 6 yang menyatakan bahwa:

- **H<sub>6</sub>: Diduga terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.**

**b. Regresi Model 2**

Dalam model ini, estimasi regresi dilakukan dengan meregresi variabel BO (X<sub>1</sub>), KO (X<sub>2</sub>) dan KK (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel KIN (Y<sub>2</sub>). Hasilnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.16**  
**Uji Regresi Model 2**

<b>Model 2 (Dependent KIN)</b>			
<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Regresi</b>	<b>t hitung</b>	<b>Sig.</b>
BO	-0,137	-0,937	0,353
KO	0,179	1,199	0,236
KK	0,442	2,876	0,006
F <sub>hitung</sub> = 5,870 (Sig. 0,002)			
R <sup>2</sup> = 0,246			

Sumber: Data diolah (2020)

Setelah estimasi regresi, selanjutnya adalah proses penginputan hasil kedalam rumus regresi model 2. Rumus dari regresi model 2 adalah sebagai berikut.

$$Y_2 = \beta_3 \cdot X_1 + \beta_4 \cdot X_2 + \beta_5 \cdot Y_1 + e_2$$

Setelah melalui estimasi regresi, diperoleh persamaan.

$$Y_2 = - 0,137 X_1 + 0,179 X_2 + 0,442 Y_1 + 0,568$$

- Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (sendiri-sendiri). Dalam model 1, variabel independen  $X_1$  adalah BO,  $X_2$  adalah KO dan  $Y_1$  yaitu KK sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_2$  yaitu KIN.

- **H<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.** Dari hasil regresi pada tabel 4.16, diperoleh nilai signifikansi variabel BO sebesar  $0,353 > \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi sebesar -0,137. Hal ini berarti bahwa BO tidak berpengaruh signifikan terhadap KIN. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa BO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN tidak terbukti.
- **H<sub>4</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.** Dari hasil regresi pada tabel 4.16, diperoleh nilai signifikansi variabel KO sebesar  $0,236 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi sebesar 0,179. Hal ini berarti bahwa BO tidak berpengaruh signifikan terhadap KIN. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa KO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN tidak terbukti.
- **H<sub>5</sub>: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.** Dari hasil regresi

pada tabel 4.16, diperoleh nilai signifikansi variabel KK sebesar  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi sebesar 0,442. Hal ini berarti bahwa KK berpengaruh positif dan signifikan terhadap KIN. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa KK berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN terbukti.

- Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model 2, variabel independen  $X_1$  adalah BO,  $X_2$  adalah KO,  $Y_1$  yaitu KK sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_2$  yaitu KIN. Menurut tabel 4.16, hasil  $R^2$  yang diperoleh adalah sebesar 0,246 yang berarti bahwa pengaruh variabel BO, KO, dan KK terhadap variabel KIN adalah sebesar 24,6% ( $0,246 \times 100\%$ ) dan sisanya tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian sebesar 75,4% ( $100\% - 24,6\%$ ).

- Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serempak (simultan). Dalam model 2, variabel independen  $X_1$  adalah BO,  $X_2$  adalah KO,  $Y_1$  yaitu KK sedangkan variabel dependennya adalah  $Y_2$  yaitu KIN. Menurut tabel 4.16, nilai korelasi Sig. dari uji F adalah  $0,002 < \alpha (0,05)$  atau 5% dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 5,870. Hal ini berarti bahwa variabel BO, KO, dan KK secara

serempak (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel KIN.

Hal ini mendukung hipotesis 7 yang menyatakan bahwa:

- **H<sub>7</sub>: Diduga terdapat pengaruh simultan dari budaya organisasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.**

- **Analisis Jalur**

Analisis jalur dilakukan untuk dapat mengetahui efek dari variabel mediasi yaitu KK (Y<sub>1</sub>) dalam hubungan antara variabel independen yaitu BO (X<sub>1</sub>) dan KO (X<sub>2</sub>) terhadap variabel dependen yaitu KIN (Y<sub>2</sub>). Terdapat 2 tahap dalam analisis ini yaitu:

- Koefisien Jalur Model 1

Pada tahap ini, regresi dilakukan pada variabel independen (BO dan KO) terhadap variabel mediator (KK). Berdasarkan hasil regresi linear model 1 pada tabel 4.15, dapat disimpulkan bahwa variabel BO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KK dengan nilai korelasi signifikansi sebesar  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi 0,345, sedangkan KO berpengaruh signifikan dan positif dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi 0,394.

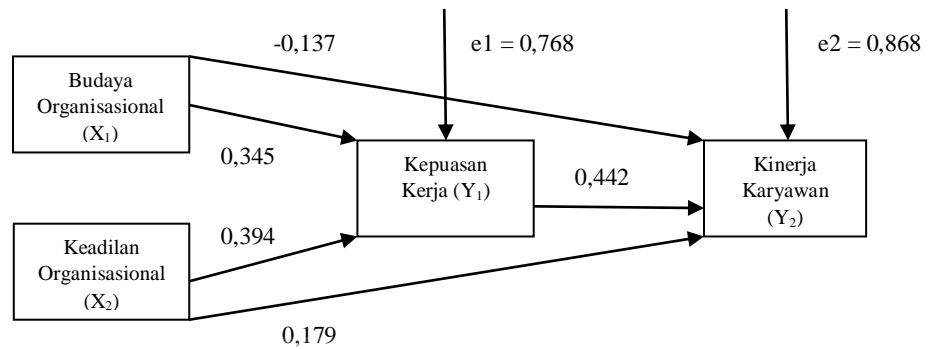
Kontribusi penuh pengaruh variabel independen (BO dan KO) terhadap variabel dependen (KK) sebesar 41% ( $0,410 \times 100\%$ ) yang terlihat pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan sisanya yaitu 59% ( $100\% - 41\%$ ) tidak dapat dijelaskan oleh variabel

independen atau dijelaskan variabel lain diluar penelitian ini. Nilai  $e_1$  didapatkan dari rumus  $\sqrt{(1-R^2)}$  yang berarti bahwa  $\sqrt{(1-0,410)} = 0,768$ .

- Koefisien Jalur Model 2

Pada tahap ini, regresi dilakukan pada variabel independen (BO dan KO) dan variabel mediator (KK) terhadap variabel dependen (KIN). Berdasarkan hasil regresi linear model 2 pada tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa hanya variabel KK yang berpengaruh signifikan terhadap KIN dengan nilai korelasi signifikansi sebesar  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi 0,442. BO tidak berpengaruh signifikan dengan nilai korelasi signifikansi sebesar  $0,353 > \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi -0,137. Selain itu KO juga tidak berpengaruh signifikan dengan nilai korelasi signifikansi sebesar  $0,236 > \alpha (0,05)$  atau 5% dan koefisien regresi 0,179.

Kontribusi penuh pengaruh variabel independen (BO dan KO) serta variabel mediator (KK) terhadap variabel dependen (KIN) sebesar 24,6% ( $0,246 \times 100\%$ ) yang terlihat pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan sisanya yaitu 75,4% ( $100\% - 24,6\%$ ) tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau dijelaskan variabel lain diluar penelitian ini. Nilai  $e_2$  didapatkan dari rumus  $\sqrt{(1-R^2)}$  yang berarti bahwa  $\sqrt{(1-0,246)} = 0,868$ .



**Gambar 4.1. Diagram Analisis Jalur**

Nilai pengaruh langsung dan tidak langsung diperlukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen (BO dan KO) memberikan pengaruhnya terhadap variabel dependen (KIN) dengan atau tanpa adanya peran mediator (KK).

Pengaruh langsung dapat dilihat pada koefisien regresi pada korelasi variabel independen (BO atau KO) terhadap variabel dependen (KIN), sedangkan pengaruh tidak langsung diperoleh dengan mengalikan koefisien regresi pada variabel independen (BO atau KO) terhadap variabel mediator (KK) dan koefisien regresi pada variabel mediator (KK) terhadap variabel independen (KIN). Adapun pengaruh total diperoleh dengan menjumlahkan hasil dari besarnya pengaruh langsung dan hasil dari besarnya pengaruh tidak langsung.

Berikut merupakan ringkasan tabel nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini.

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Arah Pengaruh	Koefisien Pengaruh			Keterangan
	Langsung	Tidak Langsung	Total	
BO→KK	0,345	-	-	Signifikan
KO→KK	0,394	-	-	Signifikan
BO→KIN	-0,137	-	-	Tidak Signifikan
KO→KIN	0,179	-	-	Tidak Signifikan
KK→KIN	0,442	-	-	Signifikan
BO→KK→KIN	-	0,152	0,015	Signifikan
KO→KK→KIN	-	0,174	0,353	Signifikan

Sumber: Data diolah (2020)

- **H<sub>8</sub>: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.** Bila melihat nilai pengaruh pada tabel 4.17, BO memiliki pengaruh langsung sebesar -0,137 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,152 terhadap KIN. Total pengaruh langsung dalam hubungan ini adalah sebesar 0,015. Dengan demikian hipotesis 8 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh BO terhadap KIN melalui KK terbukti.
- **H<sub>9</sub>: Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.** Bila melihat nilai pengaruh pada tabel 4.17, KO memiliki pengaruh langsung sebesar 0,179 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,174 terhadap KIN. Total pengaruh langsung dalam hubungan ini adalah sebesar 0,353. Dengan demikian hipotesis 9 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh KO terhadap KIN melalui KK terbukti.



- **Uji Sobel**

Uji sobel dilakukan untuk dapat mengetahui apakah variabel kepuasan kerja (KK) mampu menjadi mediator dalam model ini. Uji dilakukan dengan 2 tahap, tahap pertama adalah mengetahui apakah KK dapat menjadi mediator antara BO terhadap KIN. Tahap kedua adalah mengetahui apakah KK dapat menjadi mediator antara KO terhadap KIN.

Rumus uji sobel adalah:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

Keterangan:

$z$  : z hitung

$a$  : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Y1)

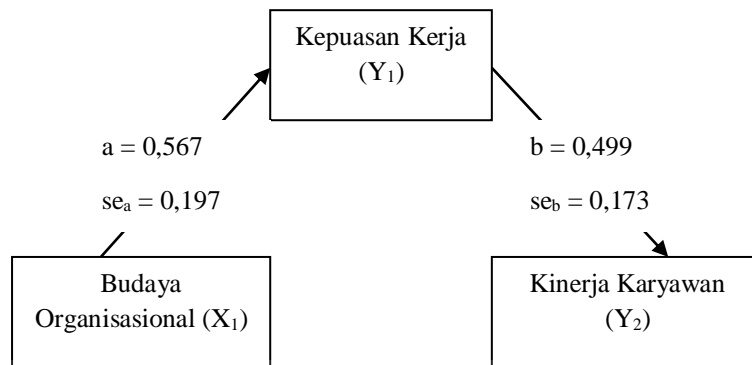
$b$  : Jalur variabel mediasi (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

$se_a$  : Standar error koefisien regresi  $a$

$se_b$  : Standar error koefisien regresi  $b$

- Uji sobel tahap 1

Pada tahap ini, regresi linear dilakukan untuk mendapatkan nilai koefisien regresi (*unstandardized*) dan standar error dari variabel BO dan KK. Dari hasil regresi tahap 1 pada tabel 4.15, diperoleh hasil koefisien regresi variabel BO adalah sebesar 0,567 dan standar error 0,197, sedangkan koefisien regresi variabel KK dari hasil regresi tahap 2 pada tabel 4.16, adalah sebesar 0,499 dan standar error 0,173.



**Gambar 4.2. Diagram Uji Sobel Tahap 1**

Setelah mendapatkan nilai koefisien regresi dan standar error dari variabel BO dan KK, selanjutnya perhitungan uji sobel dilakukan dan memperoleh hasil sebagai berikut.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,567 \cdot 0,499}{\sqrt{(0,499^2 \cdot 0,197^2) + (0,567^2 \cdot 0,173^2)}}$$

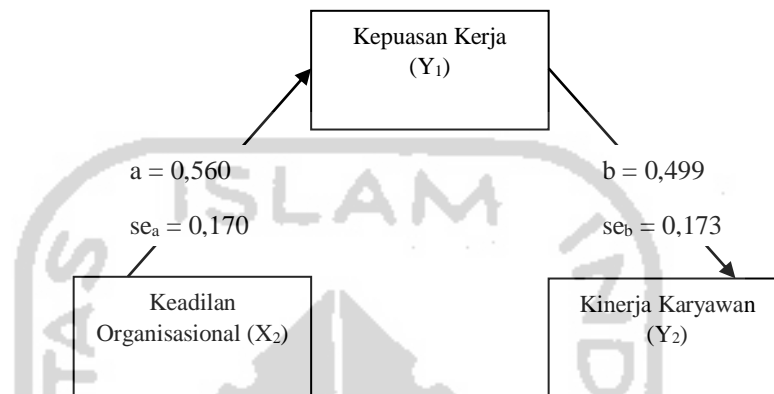
$$z = 2,037$$

Nilai z hitung yang diperoleh adalah sebesar 2,037 > z tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang berarti bahwa variabel KK mampu menjalankan perannya sebagai mediator antara BO terhadap KIN.

- Uji sobel tahap 2

Pada tahap ini, regresi linear dilakukan untuk mendapatkan nilai koefisien regresi (*unstandarized*) dan standar error dari variabel KO dan KK. Dari hasil regresi tahap 1 pada tabel 4.15, diperoleh hasil koefisien regresi variabel KO adalah sebesar 0,560

dan standar error 0,170, sedangkan koefisien regresi variabel KK dari hasil regresi tahap 2 pada tabel 4.16, adalah sebesar 0,499 dan standar error 0,173.



**Gambar 4.3. Diagram Uji Sobel Tahap 2**

Setelah mendapatkan nilai koefisien regresi dan standar error dari variabel KO dan KK, selanjutnya perhitungan uji sobel dilakukan dan memperoleh hasil sebagai berikut.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 se_a^2) + (a^2 se_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,560 \cdot 0,499}{\sqrt{(0,499^2 \cdot 0,170^2) + (0,560^2 \cdot 0,173^2)}}$$

$$z = 2,170$$

Nilai z hitung yang diperoleh adalah sebesar 2,170 > z tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang berarti bahwa variabel KK mampu menjalankan perannya sebagai mediator antara KO terhadap KIN.

#### 4.7. Hasil dan Pembahasan

Hasil yang telah diperoleh akan digunakan untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Terdapat 9 pertanyaan penelitian yaitu:

a. Pengaruh Budaya Organisasional (BO) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Hasil dari uji hipotesis 1 yang menyatakan bahwa BO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KK terbukti. Nilai signifikansi pada BO adalah  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,345. Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan kecocokan BO juga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan KK. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa setiap peningkatan BO akan memberikan pengaruh positif terhadap KK. Secara teoritis, budaya organisasi dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Para peneliti terdahulu setuju akan hal tersebut dan menyatakan bahwa budaya yang baik adalah budaya yang dapat membiarkan karyawan mandiri dan tidak bergantung pada instruksi atasan secara terus-menerus, selain itu, budaya kerja sama tim dan persaingan positif antar kolega dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lund, 2003; Park dan Kim, 2009; Bellou, 2010, Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017; Sapada dkk., 2017). Pada dasarnya, kecocokan budaya organisasional dengan karyawan akan memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi dan penelitian ini membuktikan bahwa,

pemimpin di RS Condong Catur Yogyakarta sangat baik dalam menciptakan suatu budaya yang cocok untuk seluruh karyawan khususnya perawat dan bidan. Perawat dan bidan sangat memerlukan budaya bekerja sama yang baik dalam pekerjaan agar pekerjaan cepat terselesaikan karena pekerjaan dalam bidang kesehatan memerlukan tindakan yang bukan hanya efektif, namun juga efisien. Terbukti juga bahwa para perawat dan bidan sangat puas dengan adanya bantuan dari rekan kerjanya.

b. Pengaruh Keadilan Organisasional (KO) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Hasil dari uji hipotesis 2 yang menyatakan bahwa KO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KK terbukti. Nilai signifikansi pada KO adalah  $0,002 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,394. Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan KO juga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan KK. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa peningkatan nilai KO akan memberikan pengaruh positif terhadap KK. Secara teoritis, ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Greenberg, 2011). Peneliti terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa faktor-faktor atau kebijakan penting seperti jadwal kerja, tingkat gaji dan perlakuannya terhadap karyawan seperti jujur, menghargai, percaya dan selalu dekat terhadap karyawan akan dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan (Suliman, 2007; Whisenant dan Smucker, 2009;

Dundar dan Tabancali, 2012; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, setiap karyawan akan merasa tidak betah dalam bekerja bila mereka merasa diperlakukan tidak adil. Penelitian ini membuktikan bahwa RS Condong Catur Yogyakarta memperlakukan karyawan dengan cukup adil yang dibuktikan dengan kesopanan antar karyawan dalam berkomunikasi, hal inilah yang menyebabkan karyawan menjadi puas dalam bekerja sama dengan rekan kerja.

c. Pengaruh Budaya Organisasional (BO) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN)

Hasil dari uji hipotesis 3 yang menyatakan bahwa BO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN tidak terbukti. Nilai signifikansi pada BO adalah  $0,353 > \alpha (0,05)$  atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar -0,137. Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan kecocokan BO, tidak akan memberikan pengaruh terhadap KIN. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa peningkatan nilai BO tidak memberikan pengaruh terhadap KIN. Secara teoritis, budaya kelompok dalam menciptakan misi, tujuan, strategi akan rusak bila kelompok baru datang dan menciptakan konflik dengan cara menciptakan sub-budaya baru (Schein, 2004). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa, dewasa ini sangat sulit untuk membentuk budaya yang optimal sebagai referensi perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (Syauta dkk., 2012; Arifin, 2015; Pawirosumarto dkk., 2017). Pada dasarnya, budaya harus disepakati bersama dengan kelompok

lain dalam satu organisasi agar dapat menciptakan keselarasan misi, tujuan dan strategi. Penelitian ini membuktikan bahwa bahkan disaat budaya bekerja sama menjadi budaya yang dominan, namun tidak memberikan pengaruh terhadap mutu atau kualitas pekerjaan perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta. Hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki tingkat kecocokan budaya yang berbeda-beda sehingga menciptakan perselisihan yang berdampak terhadap kualitas kerja mereka.

d. Pengaruh Keadilan Organisasional (KO) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN).

Hasil dari uji hipotesis 4 yang menyatakan bahwa KO berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN tidak terbukti. Nilai signifikansi pada KO adalah  $0,236 > \alpha (0,05)$  atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,179. Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan KO tidak akan memberikan pengaruh terhadap KIN. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa setiap peningkatan KO tidak akan memberikan pengaruh terhadap KIN. Secara teoritis, persepsi tentang adil pada setiap karyawan berbeda-beda, terdapat beberapa karyawan yang sensitif terhadap perlakuan organisasi dan terdapat juga yang berfikir bahwa tindakan tersebut masih bersifat rasional (Folger dan Cropanzano, 1998). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa, keadilan dalam hal perlakuan dan informasi dari para atasan terhadap bawahan tidak cukup untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja (Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada

dasarnya karyawan yang diperlakukan tidak adil, juga akan menurunkan kinerjanya. Namun, keadilan merupakan persepsi dimana bila karyawan merasa bahwa tindakan organisasi tersebut masih dalam batas kewajaran, hal tersebut tidak akan mengganggu kinerja mereka. Penelitian ini membuktikan hal tersebut, dimana walaupun jika perawat dan bidan diperlakukan dengan tidak sopan, kualitas kerja mereka tidak lantas menurun.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN)

Hasil dari uji hipotesis 5 yang menyatakan bahwa KK berpengaruh signifikan dan positif terhadap KIN terbukti. Nilai signifikansi pada KK adalah  $0,006 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan nilai koefisien regresi sebesar 0,442. Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan KK, juga akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan KIN. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa setiap peningkatan KK akan memberikan pengaruh positif terhadap KIN. Secara teoritis, suatu bentuk ketidakpuasan akan menciptakan ketidakproduktifan karyawan, kemangkiran, dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi (Luthans, 2010; Robbins dan Judge, 2013) dan kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Colquitt dkk., 2017). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang menampilkan kinerja yang baik dan jika organisasi menawarkan pengaturan kerja yang baik, maka karyawan melihat itu



sebagai penghargaan positif dan mencoba untuk selalu tampil maksimal dan menghindari kesalahan (Suliman, 2007; Syauta dkk., 2017; Arifin, 2015; Hutabarat, 2015; Khuong dan Quoc, 2016; Sapada dkk., 2017; Mashi, 2017; Nurak dan Riana, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, bila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, mereka akan lebih bersemangat, menghargai pekerjaannya dan merasa memiliki nilai di organisasi. Pada penelitian ini, RS Condong Catur Yogyakarta memberikan pekerjaan yang sesuai dengan minat yang dimiliki oleh perawat dan juga bidan serta merancangnyanya dengan sangat baik. Terbukti, perawat dan bidan sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukannya dan hal ini juga berdampak sangat baik terhadap tingginya mutu atau kualitas pekerjaan yang diselesaikan.

f. Pengaruh Simultan Budaya Organisasional (BO) dan Keadilan Organisasional (KO) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Hasil dari uji regresi linear pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa variabel BO dan KO berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel KK dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,410 yang berarti bahwa variabel BO dan KO berhasil menjelaskan pengaruhnya terhadap KK dengan nilai pengaruh sebesar 41% ( $0,410 \times 100\%$ ) dan sisanya 59% ( $100\% - 41\%$ ) tidak dapat dijelaskan oleh BO dan KO atau dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hal ini dapat terjadi karena budaya kerja sama dan perilaku kesopanan menciptakan perasaan puas pada pekerjaan yang dilakukan

pada perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta. Secara teoritis, budaya akan menciptakan suatu iklim kerja yang positif (Robbins dan Judge, 2013) dan keadilan akan menciptakan karyawan yang taat aturan dan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi (Greenberg, 2011).

g. Pengaruh Simultan Budaya Organisasional (BO), Keadilan Organisasional (KO) dan Kepuasan Kerja (KK) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN)

Hasil dari uji regresi linear pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel BO, KO dan KK berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel KIN dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < \alpha (0,05)$  atau 5% dan memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,246 yang berarti bahwa variabel BO, KO dan KK berhasil menjelaskan pengaruhnya terhadap KIN dengan nilai pengaruh sebesar 24,6% ( $0,246 \times 100\%$ ) dan sisanya 75,4% ( $100\% - 24,6\%$ ) tidak dapat dijelaskan oleh BO, KO dan KK atau dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hal ini dapat terjadi karena selain memiliki budaya kerja sama, perilaku kesopanan antar karyawan yang tinggi, perawat dan bidan di RS Condong Catur juga memiliki kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka dari itu mutu atau kualitas kerja mereka tinggi. Secara teoritis, fakta lapangan mengungkapkan bahwa selain kepuasan kerja, keadilan organisasi juga dapat memprediksi variabel lain seperti komitmen organisasi, kepercayaan karyawan, serta peran ekstra kinerja yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (Robbins dan Judge, 2013).

h. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja (KK) Antara Budaya Organisasional (BO) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN)

Hasil dari uji hipotesis 8 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari BO terhadap KIN melalui KK terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung BO sebesar -0,137 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,152 terhadap KIN. Total pengaruh langsung dalam model ini adalah sebesar 0,015. Selain itu, diperoleh z hitung pada uji Sobel sebesar  $2,037 > z$  tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang menandakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa KK berperan secara signifikan antara pengaruh BO terhadap KIN. Secara teoritis, budaya organisasional dapat menciptakan iklim, sedangkan iklim sangat dekat kaitannya dengan level individu kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan keterlibatan karyawan (Robbins dan Judge, 2013). Penelitian terdahulu setuju akan hal ini, mereka menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena bila kesejahteraan meningkat, kepuasan akan meningkat dan karyawan akan mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik secara sendirinya (Syauta dkk., 2012; Hutabarat, 2015; Sapada dkk., 2017). Pada dasarnya, bila karyawan puas, maka kinerja yang tinggi akan datang dengan sendirinya. Jadi, budaya seharusnya diciptakan dengan melihat faktor yang menjadi kepuasan karyawan. Pada penelitian ini, perawat dan bidan di RS Condong Catur bukan hanya menyukai budaya

bekerja sama antar karyawan, namun mereka juga sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Karena itulah mutu atau kualitas kerja mereka tinggi, dibandingkan saat mereka tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

i. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja (KK) Antara Keadilan Organisasional (KO) Terhadap Kinerja Karyawan (KIN)

Hasil dari uji hipotesis 9 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari KO terhadap KIN melalui KK terbukti. Hal ini dibuktikan dengan pengaruh langsung KO sebesar 0,179 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,174 terhadap KIN. Total pengaruh langsung dalam model ini adalah sebesar 0,353. Selain itu, diperoleh z hitung pada uji Sobel sebesar  $2,170 > z$  tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 1,96 yang menandakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Hasil dari temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa KK berperan secara signifikan antara pengaruh KO terhadap KIN. Secara teoritis, Colquitt dkk. (2012) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. Peneliti terdahulu setuju akan hal ini dan menyatakan bahwa kebijakan dan program kerja yang tepat dapat secara langsung meningkatkan keadilan dan kepuasan secara bersamaan, dengan meningkatkan persaingan antar karyawan yang dilengkapi dan penilaian kompetensi dengan proses yang transparan serta penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi akan secara tidak langsung dapat meningkatkan

kinerja karyawan (Suliman, 2007; Khuong dan Quoc, 2016; Mashi, 2017; Haryono dkk., 2019). Pada dasarnya, bila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, persepsi keadilan yang mereka terima menjadi tidak penting lagi, dan mereka akan fokus terhadap pencapaian yang mereka harapkan. Pada penelitian ini, bila perawat dan bidan di RS Condong Catur tidak diperlakukan secara sopan, namun mereka puas dengan pekerjaan yang dilakukan, mutu atau kualitas kerja mereka tidak lantas menurun.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

##### **1. Kesimpulan Berdasarkan Rumusan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta menurut hasil wawancara terhadap staff kepegawaian dan diklat terbukti. Hasil dari analisis data (statistik deskriptif) menyatakan bahwa dari 58 perawat dan bidan yang diteliti, walaupun rata-rata kinerja mereka berada pada kategori kinerja “tinggi”, namun perawat dan bidan terbukti bekerja kurang efisien sesuai dengan pernyataan yang diberikan saat wawancara bahwa perawat dan bidan kurang cekatan dalam menangani pasien.

##### **2. Kesimpulan Berdasarkan Hipotesis Penelitian**

Bila dilihat dari 9 hipotesis penelitian yang telah diajukan, maka kesimpulannya adalah:

- Budaya organisasional secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiap peningkatan tingkat kecocokan perawat dan bidan pada budaya yang ada di RS Condong Catur Yogyakarta, juga akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

- Keadilan organisasional secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiap peningkatan tingkat keadilan yang diterima perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta, juga akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- Budaya organisasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap peningkatan kecocokan budaya oleh perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta, tidak akan meningkatkan kinerja kerja mereka.
- Keadilan organisasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap peningkatan tingkat keadilan yang diterima oleh perawat dan bidan di RS Condong Catur Yogyakarta, tidak akan meningkatkan kinerja kerja mereka.
- Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Setiap peningkatan kepuasan kerja perawat dan bidan saat bekerja di RS Condong Catur Yogyakarta, juga akan meningkatkan kinerja kerja mereka.
- Budaya organisasional dan keadilan organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja. Nilai pengaruhnya sebesar 41% terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa 59% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model ini.
- Budaya organisasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Nilai

pengaruhnya sebesar 24,6% terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa 75,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model ini.

- Kepuasan kerja berperan memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan variabel independen (BO) tidak dapat mempengaruhi variabel dependen (KIN) secara signifikan tanpa melalui variabel mediator (KK). Total pengaruh yang diberikan kepuasan kerja adalah sebesar 0,015.
- Keadilan kerja berperan memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan variabel independen (KO) tidak dapat mempengaruhi variabel dependen (KIN) secara signifikan tanpa melalui variabel mediator (KK). Total pengaruh yang diberikan kepuasan kerja adalah sebesar 0,353.

## 5.2. Saran

### 1. Saran Untuk Perusahaan Terkait

Berdasarkan pada hasil analisis data yang diperoleh, maka saran untuk RS Condong Catur adalah:

- Diharapkan RS Condong Catur untuk dapat memperkuat faktor-faktor dengan nilai rata-rata terendah dari budaya organisasional untuk dapat lebih memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan seperti budaya dalam menyusun strategi,



budaya dalam mengukur grup kerja dan juga budaya tepat waktu. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat dalam proses perancangan strategi, memberikan informasi yang lengkap dalam proses penilaian grup kerja, serta memberikan sanksi terhadap pelanggaran ketepatan waktu.

- Diharapkan RS Condong Catur untuk dapat menegakkan faktor-faktor keadilan di dalam organisasi dengan nilai rata-rata terendah untuk dapat lebih memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan seperti kesetaraan hasil, pemenuhan kebutuhan, masukan terhadap sistem pembagian hasil dan juga kejujuran dalam informasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan gaji yang setara namun dengan penghargaan berbasis kompetensi, berusaha memenuhi kebutuhan kerja karyawan seperti alat-alat kesehatan yang memadai dan jaminan keamanan kerja yang pasti, memberikan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapatnya tentang sistem pembagian hasil, serta memberikan informasi secara lengkap dan jujur kepada karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pekerjaan.

## **2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Keterbatasan waktu dan biaya menjadi suatu hambatan utama dalam kesempurnaan penelitian ini. Masih terdapat banyak sekali kekurangan dan penulis berharap penelitian selanjutnya dapat

menyempurnakan dan memberikan informasi yang lebih lengkap perihal model penelitian yang sudah dirancang. Adapun harapan penulis untuk penelitian selanjutnya adalah penambahan korelasi dari karakteristik responden seperti umur, jenis kelamin, dan pendidikan terhadap kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Azwar, S. (2009). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (5 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace : From theory To Practice*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Harlow: Pearson.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 8(1), 1-6.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1967). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 13.
- Hutabarat, W. (2015). The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job Satisfaction on High School Teacher's Job Performance. *Cakrawala Pendidikan*, 34(3), 412-420.
- Khuong, M. N., & Quoc, T. H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327-333.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam F. Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (hal. 141). New York: McGraw-Hill.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture dan job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-24.

- Mashi, M. S. (2017). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human Resource Management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Mohd, A., & Khuan, N. S. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273-290.
- Nurak, L. A., & Riana, I. G. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30-37.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Sapada, A. F., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(12), 28-36.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. Carbondale: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 1-13.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Dalam P. E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (hal. 219). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (2011). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., . . . Smith, P. C. (2002). Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173-191.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A. M. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.

- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., & Lofquist, L. H. (1966). Instrumentation for the theory of work adjustment. Dalam P. E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practices* (hal. 221). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organization Review*, 9(2), 157-167.
- Widarjono, A. (2015). *Statistika Terapan dengan Excel dan SPSS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.



## LAMPIRAN 1

### Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Perawat dan Bidan RS Condong Catur Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia.

Nama : Ary Bagus Octora

NIM : 14911106

Jurusan : Magister Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perawat dan Bidan di RS Condong Catur Yogyakarta”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya



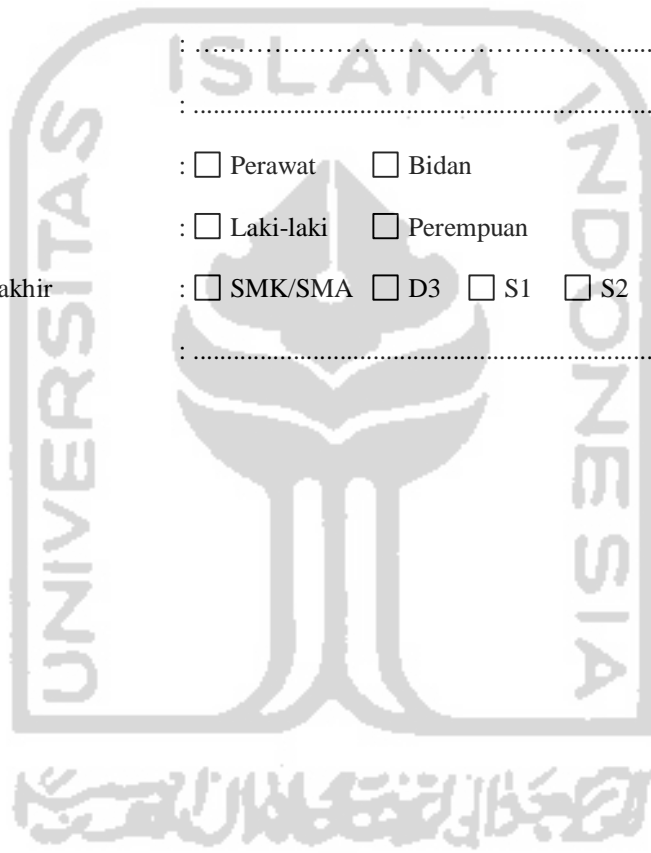
Ary Bagus Octora



### Identitas Perawat/Bidan

Untuk kelengkapan data penelitian, saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari selaku perawat dan bidan untuk mengisi data dibawah ini. Saya selaku penulis akan bertanggung jawab dalam menjaga **kerahasiaan data** yang sudah terkumpul. Maka dari itu, saya memohon agar Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk dapat melengkapi kuesioner dibawah ini.

1. Nama : .....
2. Usia : ..... tahun.
3. Pekerjaan :  Perawat     Bidan
4. Jenis kelamin :  Laki-laki     Perempuan
5. Pendidikan terakhir :  SMK/SMA     D3     S1     S2
6. Lama Bekerja : ..... tahun.



**Budaya Organisasional (*Organizational Culture*)**

Petunjuk pengisian: Berilah tanda (√) untuk kecocokan anda terhadap budaya organisasional di RS Condong Catur pada alternatif jawaban sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)  
Setuju (S)  
Netral (N)  
Tidak Setuju (TS)  
Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Cocok dengan budaya perusahaan dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan/target.					
2	Cocok dengan budaya perusahaan dalam menilai grup/tim kerja.					
3	Cocok dengan budaya penggunaan bahasa sehari-hari.					
4	Cocok dengan budaya taat aturan di lingkungan kerja.					
5	Cocok dengan budaya tepat waktu.					
6	Cocok dengan budaya bekerja sama antar karyawan.					

**Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)**

Petunjuk pengisian: Berilah tanda (√) untuk menilai keadilan kerja yang anda terima di RS Condong Catur pada alternatif jawaban sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)  
Setuju (S)  
Netral (N)  
Tidak Setuju (TS)  
Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Hasil yang diterima sudah setara.					
2	Perusahaan memenuhi kebutuhan kerja karyawan.					
3	Dapat memberikan masukan terhadap sistem pemberian gaji.					
4	Pemberian gaji konsisten dari waktu ke waktu.					
5	Perusahaan memperlakukan karyawan dengan hormat.					
6	Perusahaan memperlakukan karyawan dengan sopan santun.					
7	Informasi sistem pemberian gaji dijelaskan dengan lengkap.					
8	Perusahaan selalu berkata jujur dalam memberikan informasi.					

Lanjutan

**Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Petunjuk pengisian: Berilah tanda (√) untuk menilai kepuasan kerja anda di RS Condong Catur pada alternatif jawaban sebagai berikut:

Sangat Puas (SP)

Puas (P)

Cukup Puas (CP)

Tidak Puas (TP)

Sangat Tidak Puas (STP)

No	Pertanyaan	SP	P	CP	TP	STP
1	Puas dengan pekerjaan yang dilakukan.					
2	Puas dengan tantangan kerja yang diberikan.					
3	Puas dengan gaji yang diberikan.					
4	Puas dengan sistem pembagian hasil.					
5	Puas dengan jenjang karir.					
6	Puas dengan peluang promosi.					
7	Puas dengan kebijaksanaan pengawas.					
8	Puas dengan kekompetenan pengawas.					
9	Puas dengan bantuan dari rekan kerja.					
10	Puas dengan tanggung jawab dari rekan kerja.					

Sekian dan terima kasih!

### Identitas Atasan Langsung

Untuk kelengkapan data penelitian, saya mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari selaku atasan perawat dan Bidan di RS Condong Catur Yogyakarta mengisi data dibawah ini. Saya selaku penulis akan bertanggung jawab dalam menjaga **kerahasiaan data** yang sudah terkumpul. Maka dari itu, saya memohon agar Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk dapat melengkapi kuesioner dibawah ini.

1. Nama Atasan : .....
2. Nama Perawat/Bidan yang dinilai\* : .....

\*Catatan: Perawat/Bidan yang dinilai 1 orang per lembar kuesioner.

<b>Kinerja Karyawan (<i>Employee Performance</i>)</b> Petunjuk pengisian: Berilah tanda ( √ ) untuk menilai kinerja kerja perawat dan bidan di RS Condong Catur pada alternatif jawaban sebagai berikut:  Sangat Tinggi (ST) Tinggi (T) Sedang (S) Rendah (R) Sangat Rendah (SR)						
No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Mutu pekerjaan yang diselesaikan.					
2	Jumlah tugas yang diselesaikan.					
3	Efisiensi penyelesaian tugas.					
4	Kemampuan menghemat sumber daya perusahaan.					
5	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan.					
6	Kemampuan dalam bekerja sama.					

Sekian dan terima kasih!

## LAMPIRAN 2

### DATA KUESIONER

#### BUDAYA ORGANISASIONAL (BO)

No	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BOTotal
1	4	4	4	5	4	5	26
2	4	4	4	5	4	5	26
3	4	4	4	5	3	5	25
4	4	4	4	5	4	5	26
5	4	4	4	5	3	5	25
6	4	4	4	5	4	5	26
7	3	3	4	4	4	4	22
8	4	4	4	4	4	4	24
9	5	4	5	5	4	5	28
10	4	4	4	5	4	5	26
11	4	4	4	4	4	4	24
12	4	3	4	4	3	4	22
13	3	3	4	3	3	3	19
14	4	4	4	4	3	4	23
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	5	3	5	25
17	4	4	4	4	4	4	24
18	3	3	4	4	4	4	22
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	5	4	5	26
21	4	4	5	4	4	4	25
22	4	4	4	5	4	5	26
23	4	4	4	4	3	3	22
24	4	4	4	5	4	5	26
25	4	4	4	5	4	5	26
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	5	4	5	26
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	3	3	3	3	3	19
30	4	4	4	4	4	4	24
31	3	3	4	4	4	4	22
32	4	4	4	4	4	4	24
33	2	3	4	2	3	4	18
34	4	3	4	4	3	4	22
35	3	3	4	4	4	4	22
36	4	4	4	4	4	4	24

37	4	4	4	5	4	5	26
38	3	3	4	3	3	4	20
39	4	4	4	4	3	4	23
40	3	3	4	4	4	4	22
41	4	4	5	4	4	4	25
42	3	3	4	4	4	4	22
43	4	4	4	5	4	5	26
44	3	3	4	4	4	4	22
45	4	4	4	5	4	5	26
46	3	3	4	4	4	4	22
47	5	4	5	5	4	5	28
48	4	3	5	3	4	4	23
49	4	4	4	4	5	5	26
50	3	4	3	3	3	4	20
51	3	3	3	4	5	5	23
52	4	4	4	4	4	4	24
53	2	3	4	2	3	4	18
54	4	3	4	4	3	4	22
55	3	3	4	4	4	4	22
56	4	4	4	4	4	4	24
57	4	4	4	5	4	5	26
58	3	2	3	3	3	3	17
<b>Rata-Rata</b>							
	<b>3.72</b>	<b>3.63</b>	<b>4.01</b>	<b>4.15</b>	<b>3.75</b>	<b>4.29</b>	<b>23.58</b>

### KEADILAN ORGANISASIONAL (KO)

No	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KOTotal
1	2	3	3	4	4	4	3	3	26
2	3	3	3	4	4	4	4	3	28
3	4	3	4	4	3	4	4	5	31
4	3	3	3	4	4	4	4	2	27
5	3	3	3	3	4	4	4	3	27
6	3	3	3	4	4	4	4	3	28
7	3	3	3	3	4	4	4	3	27
8	2	3	3	3	3	3	3	2	22
9	3	3	3	4	4	4	4	3	28
10	3	3	3	4	4	4	4	3	28
11	3	3	2	3	3	3	3	2	22
12	3	4	3	3	4	4	3	3	27
13	3	3	2	3	3	3	2	3	22
14	3	3	4	3	4	4	3	3	27
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	3	3	3	4	3	3	4	3	26
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32

18	2	2	3	4	3	3	2	3	22
19	3	3	3	2	3	3	4	2	23
20	3	3	3	4	4	4	4	3	28
21	3	4	3	4	3	4	4	3	28
22	3	3	3	4	4	4	4	4	29
23	4	3	3	4	3	3	4	3	27
24	3	3	3	4	4	4	4	4	29
25	3	3	3	3	4	4	4	4	28
26	4	4	4	4	4	4	4	3	31
27	3	3	3	4	4	4	4	3	28
28	3	3	3	4	4	3	3	3	26
29	2	3	3	3	3	3	3	3	23
30	2	3	3	3	3	3	3	2	22
31	4	4	3	3	3	3	4	3	27
32	4	4	2	2	4	4	4	4	28
33	3	3	3	2	3	3	2	3	22
34	3	4	3	3	4	4	3	3	27
35	3	3	3	3	4	4	4	3	27
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	3	3	3	4	4	4	4	4	29
38	2	3	3	3	3	3	3	2	22
39	3	3	4	3	4	4	3	3	27
40	3	3	3	3	4	4	4	3	27
41	3	4	3	4	3	4	4	3	28
42	2	3	3	4	4	4	3	3	26
43	3	3	3	4	4	4	4	3	28
44	4	4	3	3	3	3	4	3	27
45	4	4	3	3	4	4	3	4	29
46	3	3	3	4	4	3	3	3	26
47	3	3	3	4	4	4	4	3	28
48	3	4	3	3	3	4	4	4	28
49	4	4	5	3	4	4	5	4	33
50	3	3	3	4	4	4	3	3	27
51	2	3	3	3	3	3	3	2	22
52	4	4	2	2	4	4	4	4	28
53	3	3	3	2	3	3	2	3	22
54	3	4	3	3	4	4	3	3	27
55	3	3	3	3	4	4	4	3	27
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32
57	3	3	3	4	4	4	4	4	29
58	3	3	3	3	4	4	4	3	27
<b>Rata-Rata</b>									
	<b>3.08</b>	<b>3.27</b>	<b>3.10</b>	<b>3.41</b>	<b>3.67</b>	<b>3.70</b>	<b>3.58</b>	<b>3.15</b>	<b>27</b>

### KEPUASAN KERJA (KK)

<b>N o</b>	<b>KK 1</b>	<b>KK 2</b>	<b>KK 3</b>	<b>KK 4</b>	<b>KK 5</b>	<b>KK 6</b>	<b>KK 7</b>	<b>KK 8</b>	<b>KK 9</b>	<b>KK1 0</b>	<b>KKTot al</b>
1	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	30
2	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
3	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	43
4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	43
6	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	41
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
8	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	35
9	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	41
10	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
11	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	32
12	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	35
13	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	32
14	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	30
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
18	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	33
19	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	34
20	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
21	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
22	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	35
24	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
25	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
26	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	39
27	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
28	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	33
29	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	34
30	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	35
31	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
32	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	34
33	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	33
34	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	35
35	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	43
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	35
39	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35
40	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
41	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34



42	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	30
43	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	42
44	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
45	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
46	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	30
47	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	41
48	5	4	5	3	2	3	4	4	4	4	38
49	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	39
50	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
51	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	36
52	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	34
53	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	33
54	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	35
55	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	30
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	40
58	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	35
<b>Rata-Rata</b>											
	<b>4.34</b>	<b>4.25</b>	<b>2.86</b>	<b>2.74</b>	<b>3.62</b>	<b>3.62</b>	<b>3.62</b>	<b>3.67</b>	<b>4.06</b>	<b>3.98</b>	<b>36.79</b>

#### KINERJA KARYAWAN (KIN)

No	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KINTotal
1	4	3	3	3	3	3	19
2	5	5	4	4	5	5	28
3	4	4	5	5	5	5	28
4	4	5	4	4	5	4	26
5	5	5	4	5	4	5	28
6	4	4	3	3	3	4	21
7	4	4	3	3	4	4	22
8	2	3	2	2	1	1	11
9	4	3	3	3	2	3	18
10	5	5	4	4	5	5	28
11	3	4	3	2	2	3	17
12	5	4	5	4	5	5	28
13	4	4	4	4	4	3	23
14	3	3	3	3	4	4	20
15	4	4	4	5	4	5	26
16	4	4	2	3	2	3	18
17	4	3	3	3	3	3	19
18	4	3	2	4	3	3	19
19	2	3	2	3	2	3	15
20	4	3	3	3	3	4	20
21	4	3	3	3	3	3	19
22	4	3	4	4	4	4	23

23	4	5	4	5	5	4	27
24	5	4	5	4	5	4	27
25	4	3	3	3	4	4	21
26	4	5	4	4	3	3	23
27	4	4	3	3	3	3	20
28	4	5	5	4	4	5	27
29	4	5	3	3	4	4	23
30	4	4	4	3	2	3	20
31	5	3	4	3	4	4	23
32	4	3	2	3	4	4	20
33	4	4	4	4	3	3	22
34	5	4	5	4	5	5	28
35	4	4	5	5	5	5	28
36	4	4	4	5	4	5	26
37	4	3	4	4	4	4	23
38	2	3	2	2	1	1	11
39	3	3	3	3	4	4	20
40	4	4	5	5	5	5	28
41	4	3	3	3	3	3	19
42	4	4	2	3	2	3	18
43	5	5	4	4	5	5	28
44	5	3	4	3	4	4	23
45	4	3	3	3	3	4	20
46	4	4	2	3	2	3	18
47	4	4	5	5	5	5	28
48	3	4	3	4	4	4	22
49	4	3	3	2	2	3	17
50	3	2	3	3	4	4	19
51	4	4	3	2	3	2	18
52	4	3	2	3	4	4	20
53	4	4	4	4	3	3	22
54	5	4	5	4	5	5	28
55	4	3	3	3	2	3	18
56	4	4	4	5	4	5	26
57	4	3	4	4	4	4	23
58	2	3	2	2	1	1	11
<b>Rata-Rata</b>							
	<b>3.94</b>	<b>3.70</b>	<b>3.46</b>	<b>3.51</b>	<b>3.53</b>	<b>3.74</b>	<b>21.91</b>

### LAMPIRAN 3

#### KARAKTERISTIK RESPONDEN

##### Usia

	N	Mean	Std. Deviation
Usia	58	28.72	5.143
Valid N (listwise)	58		

##### JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	7	12.1	12.1	12.1
	Perempuan	51	87.9	87.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

##### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	54	93.1	93.1	93.1
	S1	4	6.9	6.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bidan	3	5.2	5.2	5.2
	Perawat	55	94.8	94.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	



## LAMPIRAN 4

### VALIDITAS

#### Correlations

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BOTotal
BO1	Pearson Correlation	1	.703**	.398**	.663**	.185	.388**	.782**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.163	.003	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BO2	Pearson Correlation	.703**	1	.286*	.601**	.262*	.521**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.030	.000	.047	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BO3	Pearson Correlation	.398**	.286*	1	.228	.196	.202	.474**
	Sig. (2-tailed)	.002	.030		.085	.141	.129	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BO4	Pearson Correlation	.663**	.601**	.228	1	.380**	.770**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.085		.003	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BO5	Pearson Correlation	.185	.262*	.196	.380**	1	.415**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.163	.047	.141	.003		.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BO6	Pearson Correlation	.388**	.521**	.202	.770**	.415**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.129	.000	.001		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
BOTotal	Pearson Correlation	.782**	.785**	.474**	.887**	.551**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KOTotal
KO1	Pearson Correlation	1	.635**	.308*	-.003	.224	.284*	.497**	.600**	.706**
	Sig. (2-tailed)		.000	.019	.982	.090	.031	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO2	Pearson Correlation	.635**	1	.231	-.145	.094	.289*	.311*	.364**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000		.081	.278	.482	.028	.018	.005	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO3	Pearson Correlation	.308*	.231	1	.287*	.212	.276*	.285*	.319*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.019	.081		.029	.111	.036	.030	.015	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO4	Pearson Correlation	-.003	-.145	.287*	1	.277*	.296*	.288*	.179	.454**
	Sig. (2-tailed)	.982	.278	.029		.035	.024	.028	.178	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO5	Pearson Correlation	.224	.094	.212	.277*	1	.761**	.350**	.343**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.090	.482	.111	.035		.000	.007	.008	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO6	Pearson Correlation	.284*	.289*	.276*	.296*	.761**	1	.527**	.513**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.031	.028	.036	.024	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO7	Pearson Correlation	.497**	.311*	.285*	.288*	.350**	.527**	1	.366**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.030	.028	.007	.000		.005	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO8	Pearson Correlation	.600**	.364**	.319*	.179	.343**	.513**	.366**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.015	.178	.008	.000	.005		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KOTotal	Pearson Correlation	.706**	.529**	.568**	.454**	.610**	.750**	.729**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KKTotal
KK1	Pearson Correlation	1	.820**	.328*	.343**	.327*	.464**	.496**	.589**	.578**	.572**	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.008	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK2	Pearson Correlation	.820**	1	.095	.114	.268*	.560**	.476**	.629**	.616**	.537**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000		.479	.392	.042	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK3	Pearson Correlation	.328*	.095	1	.694**	.122	.049	.215	.203	.205	.161	.487**
	Sig. (2-tailed)	.012	.479		.000	.361	.715	.105	.127	.122	.226	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK4	Pearson Correlation	.343**	.114	.694**	1	.333*	.145	.109	.044	.158	.281*	.522**
	Sig. (2-tailed)	.008	.392	.000		.011	.276	.417	.745	.237	.033	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK5	Pearson Correlation	.327*	.268*	.122	.333*	1	.606**	.315*	.322*	.255	.413**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.012	.042	.361	.011		.000	.016	.014	.053	.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK6	Pearson Correlation	.464**	.560**	.049	.145	.606**	1	.592**	.688**	.428**	.507**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.715	.276	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK7	Pearson Correlation	.496**	.476**	.215	.109	.315*	.592**	1	.674**	.519**	.656**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.105	.417	.016	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK8	Pearson Correlation	.589**	.629**	.203	.044	.322*	.688**	.674**	1	.588**	.562**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.127	.745	.014	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK9	Pearson Correlation	.578**	.616**	.205	.158	.255	.428**	.519**	.588**	1	.802**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.122	.237	.053	.001	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KK10	Pearson Correlation	.572**	.537**	.161	.281*	.413**	.507**	.656**	.562**	.802**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.226	.033	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KKTotal	Pearson Correlation	.800**	.726**	.487**	.522**	.588**	.714**	.712**	.748**	.742**	.797**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KINTotal
KIN1	Pearson Correlation	1	.418**	.582**	.447**	.610**	.627**	.735**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KIN2	Pearson Correlation	.418**	1	.462**	.498**	.406**	.398**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.002	.002	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KIN3	Pearson Correlation	.582**	.462**	1	.725**	.736**	.689**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KIN4	Pearson Correlation	.447**	.498**	.725**	1	.720**	.743**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KIN5	Pearson Correlation	.610**	.406**	.736**	.720**	1	.863**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KIN6	Pearson Correlation	.627**	.398**	.689**	.743**	.863**	1	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
KINTotal	Pearson Correlation	.735**	.618**	.863**	.851**	.908**	.900**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## RELIABILITAS

### BO

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	6

### KO

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	8

### KK

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	10

### KIN

#### Reliability Statistics

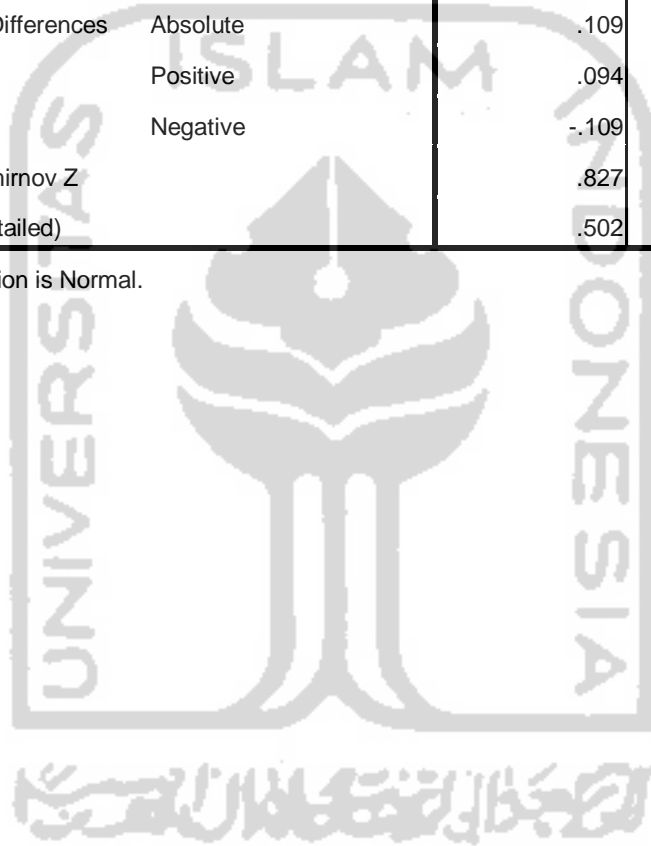
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	6

## NORMALITAS

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		58	58
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	3.11257143	3.96540755
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.116
	Positive	.094	.064
	Negative	-.109	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		.827	.884
Asymp. Sig. (2-tailed)		.502	.415

a. Test distribution is Normal.



## HETEROSKEDASTISITAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.794	2.850		.980	.331
	BOTotal	.085	.121	.108	.701	.486
	KOTotal	-.088	.104	-.130	-.841	.404

a. Dependent Variable: AB\_RES\_KK

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.175	3.670		2.228	.030
	BOTotal	-.256	.162	-.249	-1.579	.120
	KOTotal	-.241	.143	-.271	-1.684	.098
	KKTotal	.201	.104	.322	1.937	.058

a. Dependent Variable: AB\_RES\_KIN

## MULTIKOLINEARITAS DAN REGRESI BERGANDA

### MODEL 1 (DEPENDENT KK)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 <sup>a</sup>	.410	.388	3.16866

a. Predictors: (Constant), KOTotal, BOTotal

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	383.295	2	191.648	19.088	.000 <sup>a</sup>
	Residual	552.222	55	10.040		
	Total	935.517	57			

a. Predictors: (Constant), KOTotal, BOTotal

b. Dependent Variable: KKTtotal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.318	4.633		1.795	.078		
	BOTotal	.567	.197	.345	2.883	.006	.751	1.332
	KOTotal	.560	.170	.394	3.297	.002	.751	1.332

a. Dependent Variable: KKTtotal

## MODEL 2 (DEPENDENT KIN)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 <sup>a</sup>	.246	.204	4.07407

a. Predictors: (Constant), KKTtotal, BOTotal, KOTotal

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	292.275	3	97.425	5.870	.002 <sup>a</sup>
	Residual	896.294	54	16.598		
	Total	1188.569	57			

a. Predictors: (Constant), KKTtotal, BOTotal, KOTotal

b. Dependent Variable: KINTotal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.831	6.129		.299	.766		
	BOTotal	-.254	.271	-.137	-.937	.353	.652	1.533
	KOTotal	.268	.239	.179	1.199	.236	.627	1.595
	KKTTotal	.499	.173	.442	2.876	.006	.590	1.694

a. Dependent Variable: KINTotal