

**”PENGARUH LINGKUNGAN KERJA SERTA KEADILAN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEKERJA DENGAN KEPUASAN  
SEBAGAI METODE *INTERVENING* (STUDI KASUS PEGAWAI TETAP UNIT  
PRODUKSI PT.X)”**

**JURNAL**



Disusun Oleh : Maftuhi Firdaus  
NIM : 113 115 18  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2017**

**HALAMAN PENGESAHAN JURNAL**

Jurnal dengan Judul :

**Pengaruh Lingkungan Kerja serta Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja dengan Kepuasan Sebagai Metode *Intervening* (Studi Kasus Pegawai Tetap Unit Produksi PT. X)**

Nama : Maftuhi Firdaus  
Nomor Mahasiswa : 113 115 18  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 18 Januari 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,

(Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D)

**”PENGARUH LINGKUNGAN KERJA SERTA KEADILAN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEKERJA DENGAN KEPUASAN  
SEBAGAI METODE *INTERVENING* (STUDI KASUS PEGAWAI TETAP UNIT  
PRODUKSI PT.X)”**

Oleh : Maftuhi Firdaus

Email : [Firdausmaftuhi@gmail.com](mailto:Firdausmaftuhi@gmail.com)

Fakultas Ekonomi

Jurusan Manajemen

Universitas Islam Indonesia

Jl. Prawiro Kuat, Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta

**ABSTRAKSI**

Penelitian dalam skripsi ini terkait lingkungan kerja serta keadilan organisasi terhadap kinerja pekerja dengan kepuasan kerja sebagai metode *intervening* (studi kasus PT. X). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara parsial dari lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain secara parsial dalam penelitiannya ini juga mencari tahu pengaruh secara simultan, lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya juga meneliti pengaruh mediasi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah 99 orang pegawai PT. X yang berstatus sebagai pegawai tetap.

Hasil penelitian mengemukakan hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil secara simultan lingkungan kerja dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta lingkungan kerja dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam pengujian secara jalur lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh karena nilai yang dihasilkan lebih besar melalui analisis jalur dibandingkan secara parsial.

**Kata Kunci** : *Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja*

## ABSTRACT

This study is related to work environment as well as organization justice towards worker performance with employee satisfaction performance as an intervening method (case study of PT. X). This study aims to determine whether there is a partial influence from the work environment on the employee performance, the influence of organization justice on the employee performance, the influence of work environment on the employee satisfaction performance, the influence of organization justice on the employee satisfaction performance. Besides, this study also aims to determine simultaneous influence between the influence of work environment and the justice organizations on the employee performance and the work environment; and the influence of justice organization on the employee satisfaction performance. Furthermore, this research also analyse the influence of environment mediation on the work performance through the employee performance satisfaction. Respondents of this study were 99 permanent employees of PT X.

The result of the study was that the work environment did not influence the employee performance partially, the justice organization did not influence the employee performance, the work environment did not influence the employee performance satisfaction, and the justice organization influenced the employee performance satisfaction. Additionally, work environment and organization justice jointly influenced the employee performance, and work environment and the organization justice influenced the employee performance satisfaction simultaneously. Lastly, work environment towards the worker performance through job satisfaction did not influence because of direct influence of work environment on the employee performance was bigger, and the justice organization against the worker performance through the employee performance satisfaction influenced each other because the result of track analysis was bigger than the result of partial analysis.

**Keyword** : *Work Environment, Organizational Justice, Job Satisfaction, Work Performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen dimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja karyawan karena pada lingkungan tersebutlah karyawan melakukan atau menyelesaikan tugas yang dibebankan untuk diselesaikan. Untuk mengoptimalkan kinerja ataupun produktivitas karyawan maka prosedur penciptaan iklim organisasi atau lingkungan kerja yang kondusif sebagai salah satu hal yang harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Seperti yang dikemukakan Rahmawati *et al* (2014) dalam penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan atau bila lingkungan kerja fisik dan non-fisik meningkat maka, akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Juga hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo *et al* (2014) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, bahwa kepuasan kerja dapat

dipengaruhi oleh factor lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Dengan kata lain lingkungan kerja yang kondusif dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.

Hal lain yang bisa dijadikan sebagai aspek penunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya yakni keadilan dalam organisasi. Seperti dalam penelitian Kristanto (2015) tentang keadilan organisasi, komitmen dan kinerja karyawan menunjukkan hal positif. Aspek keadilan organisasi dalam hal ini adalah keadilan prosedural, keadilan distributif, serta keadilan interaksional. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Mengemukakan hasil bahwa secara signifikan keadilan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Juga dalam penelitian Iqbal (2013) dalam penelitian pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja mengemukakan bahwa para pekerja lebih khawatir pada keadilan prosedural dan keadilan interaksional dari pada keadilan distributif. Pada penelitian ini terlihat keadilan organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Oleh karena itu aspek keadilan organisasi menjadi penting dalam kehidupan organisasi,

Disamping lingkungan kerja dan keadilan organisasi hal yang juga menarik dan menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan, mengemukakan bahwa kepuasan kerja mampu karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sehingga jika aspek yang sudah dipaparkan diatas dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan, bukan tidak mungkin konskuensi logis dari hal tersebut adalah meningkatnya kinerja karyawan.

Dari beberapa paparan tersebut, kemudian dibangun berdasarkan asumsi yang muncul dalam dunia kerja. Dalam hal ini yang menjadi kajian untuk dibahas dan diteliti adalah pengaruh lingkungan kerja serta keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai metode *intervening* (studi kasus pegawai tetap bagian produksi PT. X).

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

Mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui apa pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui apa pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui apa pengaruh lingkungan kerja melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, mengetahui apa pengaruh keadilan organisasi melalui kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, mengetahui apa pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian asing yang dilakukan oleh Jayaweera (2015), Rahmawati dkk (2014) dan Ajala (2012) dengan mengambil tema pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa, kondisi lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan. Semakin baik lingkungan kerja

yang ada semakin menunjang karyawan dalam berkinerja. Karyawan yang merasa lingkungannya mendukung, akan berkinerja dengan baik. Dan sebaliknya dengan lingkungan yang tidak begitu baik, karyawan akan merasa kurang nyaman dalam bekerja.

Penelitian asing yang dilakukan oleh Bakotic dkk (2013), Wibowo dkk (2014) dan Tio (2014) dengan mengambil judul hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan bahwa karyawan dengan kondisi lingkungan kerja yang normal lebih puas dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih ketimbang pekerja yang bekerja dengan lingkungan kerja yang sulit.

Penelitian asing yang dilakukan oleh Kristanto (2015), Moazzezi (2014), Warokka dan Gallato (2012) dengan mengambil judul hubungan keadilan organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan distribusi, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional. Penerapan keadilan yang cukup adil membuat karyawan mempunyai komitmen terhadap perusahaan. Keadilan diberlakukan bagi semua karyawan, seperti adanya standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama pemilik kepada semua karyawan, dan penerapan aturan dan instruksi bagi karyawan di perusahaan. Kedua adanya komitmen terhadap organisasi, yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional, membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Seperti dikatakan beberapa karyawan bahwa dengan adanya situasi kerja yang baik, yang tercipta karena adanya keadilan organisasional, maka dapat melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan dengan lebih baik dan lebih maksimal, karena bekerja dengan senang hati. Akibatnya, proses produksi, baik kualitas dan kuantitas, maupun proses pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik. Situasi tersebut dirasakan karyawan yaitu bekerja tanpa terbebani.

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2013), Widyaningrum (2010), Krisnayanti dkk (2015) dengan mengambil judul pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengemukakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Juga ada hubungan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dengan indikator pengambilan keputusan yang adil. Serta ada hubungan antara keadilan interaksional dengan kepuasan kerja dengan secara adil memperlakukan seluruh karyawan dengan interaksi dan pola komunikasi yang baik.

Penelitian asing yang dilakukan oleh Khan dkk (2012) Indrawati (2013), Engko (2008), Soegiharto (2012), Khan dkk (2012) dengan mengambil judul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Mengemukakan hasil, Dengan memisahkan dalam beberapa aspek faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja yang dipengaruhi aspek kepuasan kerja, kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan. terlihat menonjol kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, menandakan kepuasan kerja sebagai faktor yang memoderasi faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **Landasan Teori**

### **Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan Lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya bilamana lingkungan kerja tidak didesain dengan baik dan justru membuat karyawan merasa tidak nyaman, maka lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi buruknya kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja terdapat aspek-aspek yang dapat dilihat, seperti pelayanan karyawan, lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Ahyari, 1979). Subaris dkk (2007) mengemukakan aspek lingkungan kerja terdiri dari kebisingan, pencahayaan, ventilasi dan getaran tempat kerja. Sedangkan Siswnto (2003) mengemukakan lingkungan kerja terdiri dari aspek lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

### **Keadilan Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Keadilan organisasi merupakan kondisi dimana pekerjaan atau aspek penunjang pekerjaan yang dapat mengarahkan individu atas keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh perusahaan. Keadilan organisasi membuat fokus pada 3 hal yang dijadikan pembahasan, pertama keadilan distributif sebagai keadilan atas hasil, kedua keadilan prosedural sebagai keadilan atas aspek proses atau peraturan, lalu yang ketiga keadilan interaksional sebagai keadilan atas interaksi yang diberikan atasan terhadap bawahan (Colquitt, 2001). Menurut Cropanzano *et al* (2007) keadilan organisasi dibagi menjadi 3 aspek, keadilan prosedural, interaksional, dan keadilan distributif. Juga Noe (2011) mengemukakan hal yang sama, keadilan dibagi menjadi 3 bagian. Yakni keadilan prosedural, interaksional, dan distributif.

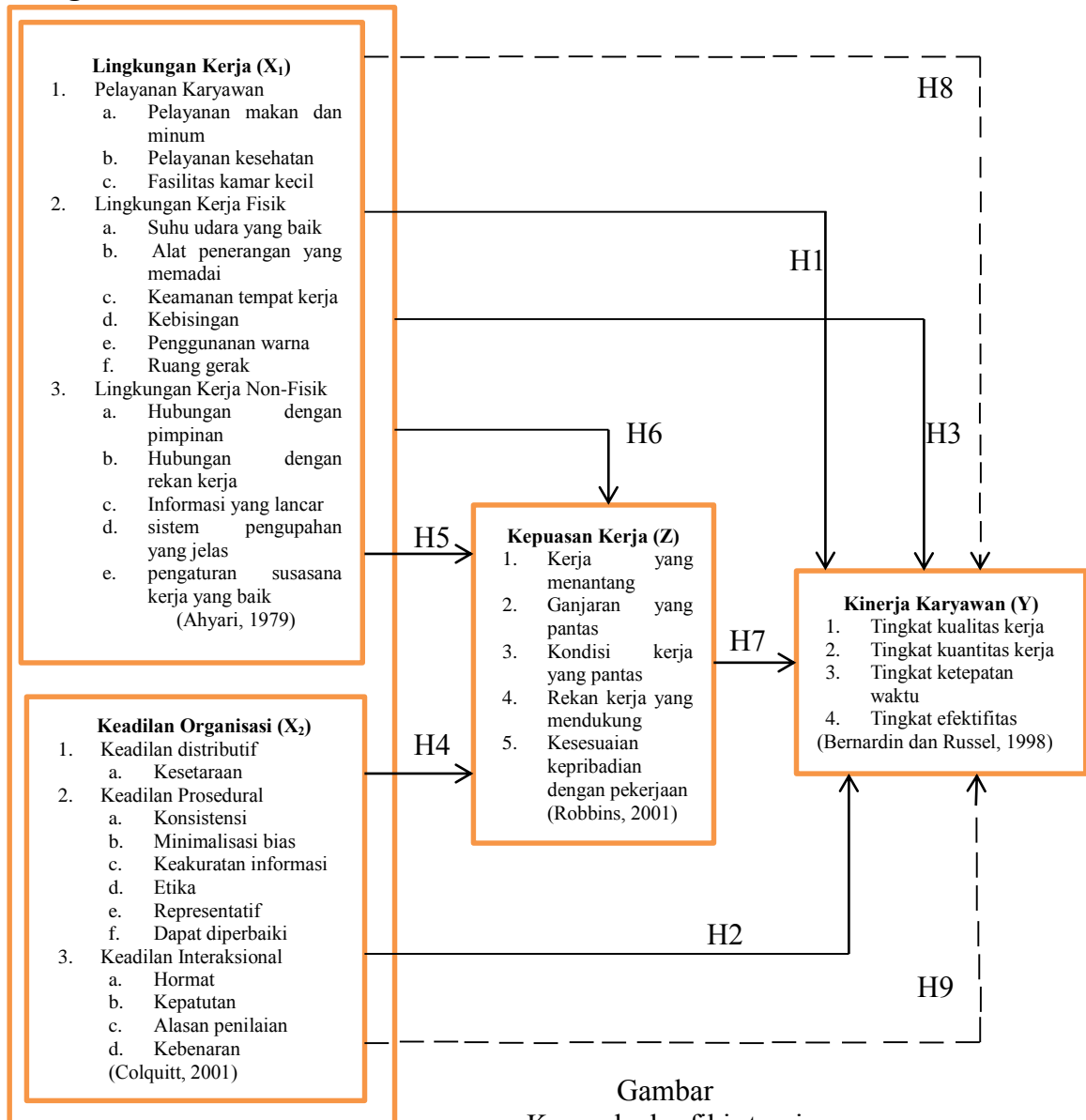
### **Kepuasan Kerja (Z)**

Kepuasan kerja merupakan derajat sejauh mana sejauhmana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap produktifitas penting bagi harga-diri. Semakin positif umpan balik yang diberikan oleh karyawan bisa dikatakan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjayang mereka rasakan. Ada beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya kerja yang menantang mental, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Robbins (2001). Menurut Harold E. Burt (As'ad, 2003) menemukakan kepuasan kerja terdiri dari aspek, faktor hubungan antar karyawan, faktor individu dan faktor luar. Sedangkan menurut Luthans dan Spector (Robbins, 2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisor, promosi serta rekan kerja.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja merupakan catatan atas perolehan yang dihasilkan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu dalam periode tertentu pula. Kinerja karyawan dengan kata lain hasil dari karyawan dalam bertugas dengan standar waktu, ukuran serta kualitas hasil dari pekerjaan tersebut yang sudah ditentukan ukuran. Kinerja karyawan diukur dengan, tingkat kualitas kerja, tingkat kuantitas kerja, tingkat ketepatan waktu dan tingkat efektifitas (Bernardin and Russel, 1998). Menurut Gomez (1995) kinerja karyawan di ukur dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, keahlian, kreativitas, kerjasama, personaliti, inisiatif, ketanguhan. Sedangkan menurut Hasibuan (2002) mengemukakan aspek kinerja karyawan terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan, serta tanggung jawab.

## Kerangka Pemikiran



Gambar  
Kerangka berfikir teori

### Keterangan :

- \* Garis tidak putus pengaruh langsung.
- \* Garis putus-putus pengaruh melalui variabel mediasi.

### Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: H1 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H2: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H3: Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, H5: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, H6: Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, H7: Kepuasan kerja karyawan



berpengaruh terhadap kinerja karyawan, H8: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan, H9: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Dengan syarat akan hasil pengujian :

Ho: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen atau mediasi.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen atau mediasi.

Kriteria uji hipotesis :

Jika nilai signifikansi penelitian  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2010), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada sebuah Perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang pembuatan pipa besi baja yang berlokasi di Cilegon Banten. Perusahaan ini menghasilkan 2 macam pipa baja yaitu pipa spiral dan longitudinal. Perusahaan ini memiliki 2 tipe mesin yaitu mesin SPM (*Spiral Pipe Machine*) untuk menghasilkan pipa spiral dan mesin ERW (*Electric Resistance Welding*) untuk menghasilkan pipa longitudinal. Penelitian ini mengambil karyawan tetap bagian produksi sebagai target penelitian. Ini dikarenakan pegawai tetap merupakan komponen karyawan yang merasakan lama waktu bekerja tanpa pemutusan atau pergantian jenis pekerjaan. Juga mengambil pegawai tetap bagian produksi dikarenakan yang paling tepat diantara unit lainnya karena unit ini bersinggungan langsung dengan proses pembuatan produk besi baja merupakan karyawan pada unit produksi. Dimana karyawan yang menjadi target penelitian terdapat pada unit ERW dan SPM. Dengan melihat lingkungan kerja yang ada pada perusahaan yang penulis teliti ini, dapat dilihat lingkungan ini merupakan lingkungan kerja yang berat dan penuh dengan resiko. Karena setiap saat bersinggungan dengan alat atau material baja yang sewaktu-waktu dapat membahayakan diri dan beresiko fatal. dan pada penelitian ini identitas responden dirahasiakan.

### **Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas ( $X_1$ , dan  $X_2$ ), variabel terikat ( $Y$ ), dan satu variabel mediasi ( $Z$ ). Menurut Sugiyono (2010) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terikat. Variabel terikat menurut Sugiyono (2010) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Menurut Tuckman (Sugiyono, 2010) variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dari ketiga pengertian diatas

maka variabel tersebut dikategorikan sebagai berikut:

### **Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Tiga aspek yang termaktub dalam lingkungan kerja menurut Ahyari (1979) dapat diterjemahkan sebagai berikut, pelayanan karyawan antara lain (1) pelayanan makan dan minum, mencakup penyediaan makan dan minum atau uang saku dan kafetaria. (2) Pelayanan kesehatan, mencakup tersedianya klinik dan dokter jaga. (3) Fasilitas kamar kecil, mencakup tersedianya dan strategisnya kamar kecil. Lingkungan kerja fisik antara lain (1) Suhu udara, mencakup kualitas suhu udara dan ventilasi. (2) Alat penerangan, meliputi ketersediaan cahaya, ketersediaan lampu tambahan, posisi lampu tambahan, serta pantulan cahaya. (3) Keamanan, meliputi deain lingkungan kerja, alat pengaman tambahan serta petugas kemanan. (4) Kebisingan, meliputi gangguan konsentrasi atas kebisingan dan alat peredam kebisingan. (5) Pewarnaan, meliputi penggunaan warna ruangan dan gangguan penggunaan warna. (6) Ruang gerak, meliputi penempatan alat produksi dan ketersediaan ruang gerak. Lingkungan kerja non-fisik antara lain (1) Hubungan karyawan dengan pimpinan, meliputi hubungan yang terjalin dan dukungan dari pimpinan atau perusahaan. (2) Hubungan karyawan dengan rekan kerja, meliputi hubungan yang terjalin sesama karyawan. (3) Informasi yang lancar, meliputi transparansi sistim pengupahan. (4) sistem pengupahan yang jelas, meliputi sistim pengupahan yang transparan dan kesesuaian berbasis kinerja. (5) Pengaturan suasana kerja yang baik, meliputi terjaganya suasana yang baik dan pemeliharaan secara berkala lingkungan kerja.

### **Keadilan Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Keadilan Organisasi menurut Colquitt (2001) dapat diterjemahkan sebagai berikut, Keadilan prosedur antara lain (1) Konsistensi, meliputi pemberlakuan [rosedur terhadap karyawan dan secara waktu. (2) Minimalisasi bias, meliputi kenetralan dan tidak mengistimewakan golongan tertentu. (3) Keakuratan informasi, meliputi penilaian sebelum mengambil keputusan. (4) Etika, meliputi seseuaian prosedur dengan nilai dan moral. (5) Representatif, meliputi keputusan yang diambil mewakili semua pihak yang terkait. (6) Dapat diperbaiki, prosedur yang berlaku bertujuan memperbaiki kesalahan yang terjadi. Keadilan interaksional antara lain, (1) Hormat, meliputi perlakuan sopan dan santun yang diterima oleh karyawan. (2) Kepatutan, meliputi pimpinan menahan diri dari pernyataan yang merugikan. (3) Alasan penilaian, meliputi penjelasan atas keputusan. (4) Kebenaran, meliputi kejujuran dan kebenaran informasi yang diberikan oleh pimpinan.

### **Kepuasan Kerja (Z)**

Kepuasan kerja menurut Robbins (2001) dapat diterjemahkan sebagai berikut, (1) Kerja yang menantang mental, meliputi mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan keberagaman jenis dan standar yang sudah ditetapkan. (2) Ganjaran yang pantas, meliputi kesesuaian imbalan dengan kinerja dan pekerjaan yang sama ditempat lain. (3) Kondisi kerja yang pantas, meliputi lingkungan yang menunggang dan aman bagi karyawan. (4) Rekan kerja yang mendukung, meliputi rekan kerja yang mendukung, dpat membantu serta dapat bekerjasama dalam tim. (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, kesesuaian keahlian dan dapat mengembangkan potensi.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (1998) dapat diterjemahkan sebagai berikut, (1) Tingkat kualitas kerja, meliputi memiliki keterampilan, memiliki pengalaman, kesungguhan dalam bertugas, memaksimalkan hasil kerja. (2) Tingkat

kualitas kerja, meliputi kemampuan memenuhi target, memenuhi batas waktu, mampu diberikan beban lembur serta siap dinas diluarkota. (3) Tingkat ketepatan waktu, meliputi hadir tepat waktu, tidak pernah absen, mengguakan waktu istirahat sesuai ketentuan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan urutan yang sesuai. (4) Tingkat Efektifitas, meliputi bertanggung jawab dengan pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dan kesesuaian pekerjaan dengan standar yang sudah ditetapkan.

#### **Uji Validitas**

Validitas adalah taraf sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang seharusnya ingin diukur. Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dengan nilai kurang dari 0,05 (Sugiyono, 2010). Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap keseluruhan variabel, didapatkan hasil variabel independen pertama lingkungan kerja ( $X_1$ ) valid, karena nilai setiap pertanyaan kurang dari nilai signifikansi 0,05. Independen kedua keadilan organisasi ( $X_2$ ) mendapatkan hasil bahwa keseluruhan pertanyaan valid, karena nilai yang didapat kurang dari 0,05. Variabel mediasi kepuasan kerja ( $Z$ ), mendapatkan hasil valid pada semua pertanyaan, dengan nilai kurang dari 0,05. Juga pada variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ), mendapatkan hasil yang linear dengan variabel yang lain. Mendapatkan hasil kurang dari 0,05 pada setiap pertanyaan.

Oleh karena itu keseluruhan variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), keadilan organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Z$ ), kinerja karyawan ( $Y$ ) dinyatakan valid berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan.

#### **Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2010) reliabilitas adalah index yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan, Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil. Indikator untuk uji reabilitas adalah Cronbach Alpha  $> 0.6$ . setelah dilakukan pengujian terhadap keseluruhan variabel didapatkan hasil bahwa variabel independen lingkungan kerja ( $X_1$ ) dinyatakan reliabel karena hasil yang didapat 0,908. Variabel independen yang kedua keadilan organisasi ( $X_2$ ) mendapatkan hasil 0,894. Variabel mediasi kepuasan kerja ( $Z$ ) mendapatkan hasil reliabel dengan angka 0,879. Variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ) mendapatkan hasil yang sama dengan angka 0,871.

Berdasarkan hasil yang sudah didapat dengan masing masing angka, lingkungan kerja ( $X_1$ ) 0,908, keadilan organisasi ( $X_2$ ) 0,894, kepuasan kerja ( $Z$ ) 0,879, kinerja karyawan ( $Y$ ) 0,871 yang masing masing lebih besar dari 0,6. Maka keseluruhan variabel reliabel.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2010) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dari narasumber. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti sangat diperlukan dalam suatu penelitian ilmiah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penyebaran kuesioner dan teknik wawancara.

#### **Kuesioner**

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan metode observasi dan juga dengan kuesioner, serta melakukan

wawancara untuk melengkapi data yang dibutuhkan.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet (Sugiyono, 2012). Kuisisioner yang disebar dalam penelitian ini berjumlah 99 kuisisioner. Dengan menyesuaikan jumlah karyawan tetap unit produksi yang ada.

### **Wawancara**

Dalam penelitian ini selain menggunakan kuesioner, penulis juga menggunakan wawancara untuk mendapatkan informasi terkait penelitian yang dilakukan. Wawancara menurut Sugiyono (2010), sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Hal ini dilakukan karena beberapa hipotesa yang telah dibuat ternyata tidak terbukti, sehingga dalam pembuktian hipotesa tersebut dilakukan wawancara. Sehingga informasi bisa didapatkan langsung mengapa hal tersebut bisa terjadi.

### **Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan unit produksi sebanyak 99 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (Supardi, 2005) atau menggunakan populasi sebagai sampel. Namun setelah pengambilan data, kuisisioner yang kembali berjumlah 62, karena beberapa kuisisioner hilang dan sampai pada hari pengembalian kepada penulis ada kuisisioner yang belum terisi.

### **Analisis Deskriptif Variabel**

Dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan sebagai alat untuk mengukur variabel terhadap karyawan atau responden. Jumlah pertanyaan pada variabel independen lingkungan kerja ( $X_1$ ) sebanyak 31 pertanyaan, pada variabel independen keadilan organisasi ( $X_2$ ) sebanyak 18 pertanyaan, variabel mediasi kepuasan kerja ( $Z$ ) sebanyak 12 pertanyaan, dan variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ) sebanyak 15 pertanyaan, dengan jumlah keseluruhan pertanyaan sebanyak 76 pertanyaan.

Setelah diuji deksripsi atas masing masing pertanyaan pada setiap variabel didapatkan bahwa variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) mendapat mean atas keseluruhan 4,10 dengan kategori baik, variabel keadilan organisasi ( $X_2$ ) mendapat mean 4,01 dengan kategori baik, variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) mendapatkan mean 4,15 dengan kategori baik, dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) mendapatkan mean 4,38 dengan kategori sangat baik.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji heteroskedastisitas**

bertujuan untuk mengetahui terjadinya varian tidak sama untuk variabel bebas yang berbeda. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan bawah angka 0 pada sumbu Y atau nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka tidak terjadi

heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil pengujian, didapatkan hasil variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) 0,752. Keadilan organisasi ( $X_2$ ) 0,210, dan kepuasan kerja ( $Z$ ) 0,930. Dengan ini nilai yang didapat lebih dari 0,05, maka tidak terjadi heterokedesitas.

**b. Uji multikolinearitas**

bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linier yang sempurna diantara variabel-variabelbebad dalam regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol atau dikatakan bebas kasus multikolinearitas jika setiap variabel independen memiliki nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10. (Ghozali, 2005).

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja ( $X_1$ ) 1,767. Keadilan organisasi ( $X_2$ ) 2,519, dan kepuasan kerja ( $Z$ ) 2,231. Dengan hasil ini didapat angka kurang dari 10. Oleh karena itu dinyatakan bebas multikolinearitas.

**Metode Analisis Data**

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara masing-masing variabel bebas (independen) (X) dengan variabel tergantungnya (dependen) (Y). adapun persamaan regresinya menurut Sugiyono (2010) adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana, Y = Variabel dependen yaitu kinerja karyawan,  $X_1$  = Variabel independen yaitu lingkungan kerja,  $X_2$  = Variabel independen yaitu keadilan organisasi, a = Nilai konstanta, b = Koefisien regresi masing-masing variabel independen, e = Galat sisa.

**PENGUJIAN VARIABEL**

Sugiyono (2010) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistic. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

**Uji Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara masing-masing variabel bebas (independen) (X) dengan variabel tergantungnya (dependen) (Y). adapun persamaan regresinya menurut Sugiyono (2010).

**Kerangka Pengujian**

Dengan syarat akan hasil pengujian :

Ho: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen atau mediasi.

Ha: Ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen atau mediasi.

Kriteria uji hipotesis :

Jika nilai signifikansi penelitian < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak

## Hasil Uji Regresi Berganda

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	39.063	8.483		4.605	.000
Lingkungan Kerja	.088	.083	.163	1.056	.295
Keadilan Organisasi	.215	.120	.276	1.788	.079

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis Pertama)

Berdasarkan hasil pengujian parsial (uji-t) antara variabel Lingkungan Kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,056 koefisien regresi sebesar 0,088 dan nilai probabilitas sebesar 0,295 yang lebih besar dari 0,05. **Hal ini berarti bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### 2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja karyawan (Hipotesis Kedua)

Berdasarkan hasil pengujian variabel Keadilan Organisasi menunjukkan t hitung sebesar 1,788 koefisien regresi sebesar 0,215 dan nilai probabilitas sebesar 0,079 yang lebih besar dari 0,05. **Jadi dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	630.087	2	315.044	5.587	.006 <sup>b</sup>
Residual	3326.751	59	56.386		
Total	3956.839	61			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja

### 3. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis Ketiga)

Berdasarkan nilai F hitung sebesar 5,587 sedangkan signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.033	5.628		.894	.375
Lingkungan Kerja	.104	.055	.207	1.880	.065
Keadilan Organisasi	.438	.080	.606	5.490	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

#### 4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis Keempat)

Berdasarkan hasil pengujian parsial (uji-t) antara variabel gaya Lingkungan Kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,880 koefisien regresi sebesar 0,104 dan nilai probabilitas sebesar 0,065 yang lebih besar dari 0,05. **Hal ini berarti bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.**

#### 5. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis Kelima)

Berdasarkan hasil pengujian variabel Keadilan Organisasi menunjukkan t hitung sebesar 5,490 koefisien regresi sebesar 0,438 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa **Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1933.847	2	966.923	38.958	.000 <sup>b</sup>
Residual	1464.363	59	24.820		
Total	3398.210	61			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja

#### 6. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis Keenam)

Berdasarkan nilai F hitung sebesar 38,958 sedangkan signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), dengan demikian dapat dikatakan bahwa **Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Coefficients<sup>a</sup>

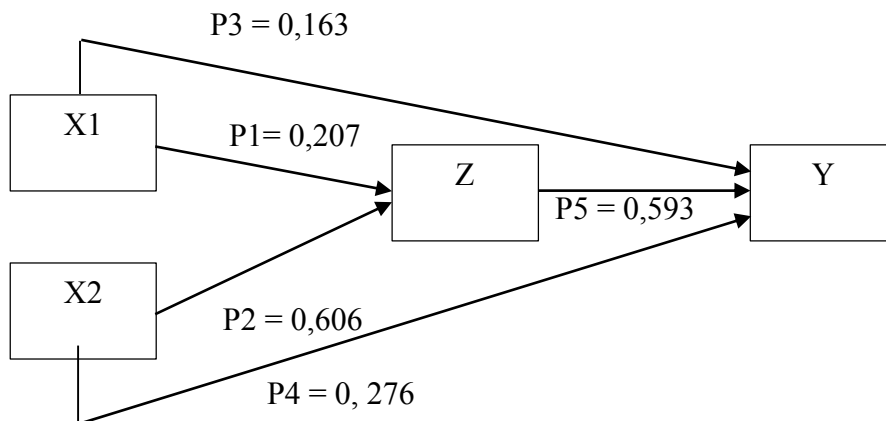
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.868	5.659		5.985	.000
Kepuasan Kerja Karyawan	.640	.112	.593	5.700	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2016. Lampiran hal 202

#### 7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis Ketujuh)

Berdasarkan tabel 4.25 hasil pengujian parsial (uji-t) antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,700 koefisien regresi sebesar 0,640 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa **Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**



Gambar 4.7  
Diagram jalur

### 8. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Hipotesis Kedelapan)

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dimediasi dengan kepuasan kerja. Dengan perhitungan variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) dimediasi kepuasan kerja ( $Z$ ) adalah:  $0,207 \times 0,593 = 0,123$ . hal ini bisa dilihat dari adanya nilai pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,123 nilai tersebut dapat diartikan **Lingkungan Kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja**. Karena nilai yang dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,163 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,123, hasilnya lebih kecil.

### 9. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Hipoesis Kesembilan)

Hasil analisis jalur menunjukan bahwa pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap kinerja sebesar 0,359. Didapat dari Keadilan Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) dimediasi Kepuasan Kerja ( $Z$ ) adalah:  $0,606 \times 0,593 = 0,359$ . Keadilan organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, karena hasil perbandingan antara hasil langsung dengan nilai 0,276 dan tidak langsung melalui mediasi dengan nilai 0,359. Hasilnya lebih besar, maka **keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja**.

Tabel Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<b>Tidak Terbukti</b>
H2	Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<b>Tidak Terbukti</b>
H3	Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	<b>Tidak Terbukti</b>



H5	Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti
H6	Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti
H7	kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H8	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan	<b>Tidak Terbukti</b>
H9	Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan	Terbukti

## **Pembahasan**

### **Pembahasan pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan  $t_{hitung}$  sebesar 1,056 untuk variabel lingkungan kerja, koefisien regresi sebesar 0,88, dan nilai signifikansi 0,295 yang lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Setyani (2014) dan penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013), mengemukakan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang ada kurang memadai dan mendukung bagi kegiatan karyawan.

### **Pembahasan pengaruh Variabel Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan  $t_{hitung}$  sebesar 1,788 untuk variabel keadilan organisasi, koefisien regresi sebesar 0,215, dan nilai signifikansi 0,079 yang lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh keadilan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2015), Morazzezi (2014), Warokka dan Gallato (2012) yang mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan.

### **Pembahasan pengaruh Variabel Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk membuktikan lingkungan kerja dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan didapatkan, nilai F hitung sebesar 5,587 sedangkan signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ), dengan demikian dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Rahmawati dkk (2014), Jayaweera (2015), Ajala (2012), Kristanto (2015), Moazzezi (2014), Warokka dan Gallato (2012) yang menghasilkan kesimpulan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pembahasan pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan  $t_{hitung}$  sebesar 1,880 untuk variabel lingkungan kerja, koefisien regresi sebesar 0,104, dan nilai signifikansi 0,065 yang lebih besar dari nilai signifikansi sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian penulis bertentangan dengan penelitian yang sudah dilakukan terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Bakotic dkk (2013), Wibowo dkk (2014), Ajala (2012) mengemukakan hasil, lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan karyawan.

#### **Pembahasan pengaruh Variabel Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan  $t_{hitung}$  sebesar 5,490 untuk variabel keadilan organisasi, koefisien regresi sebesar 0,438, dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari nilai signifikansi sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan, dari penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2013), Widyaningrum (2010), Krisnayanti dan Riana (2015) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Pembahasan pengaruh Variabel Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk membuktikan lingkungan kerja dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan didapatkan, nilai F hitung sebesar 38,958 sedangkan signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), dengan demikian dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bakotic dkk (2013), Wibowo dkk (2014), Tio (2014), Iqbal (2013), Widyaningrum (2010), Krisnayanti dkk (2015) penelitian terdahulu ini mengemukakan bahwa iklim yang baik juga disebabkan karena faktor keadilan organisasi tercipta dengan baik.

#### **Pembahasan pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan untuk membuktikan apakah berpengaruh secara signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Didapatkan hasil, variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,700 koefisien regresi sebesar 0,640 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Indrawati (2013), Soegihartono (2012), Engko (2008), Khan dkk (2012) penelitian ini mengemukakan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan, Sejalan dengan penelitian yang dilakukan terdahulu, penelitian penulis mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **Pembahasan pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian yang telah dilakukan untuk membuktikan pengaruh lingkungan kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja mendapatkan hasil tidak signifikan. Hal ini bisa dilihat dari adanya nilai pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja sebesar 0,123. Karena berdasarkan hasil perbandingan pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan hasil lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja mendapatkan hasil perbandingan 0,163 : 0,123. Maka dengan hasil tersebut besarnya pengaruh secara tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsung. Oleh karena itu lingkungan kerja dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditolak.

Hal ini hasil yang didapatkan oleh penulis bertentangan dengan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Rojiki (2015) yang mengemukakan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja.

### **Pembahasan pengaruh Variabel Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Penelitian yang telah dilakukan untuk membuktikan pengaruh keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja mendapatkan hasil signifikan. Hal ini bisa dilihat dari adanya nilai pengaruh tidak langsung Keadilan Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,359. Hal ini dengan membandingkan hasil secara langsung dengan tidak langsung, dengan perbandingan langsung dan tidak langsung sebagai berikut, 0,276 : 0,354. Dengan perbandingan tersebut dapat dilihat hasil pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai metode intervening lebih besar. Sehingga hasil tersebut menggambarkan signifikansi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai metode intervening.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imran dkk (2015), dalam hal ini kepuasan kerja memediasi antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Dengan kepuasan yang dipengaruhi terlebih dahulu oleh keadilan, sehingga kepuasan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Pembahasan Umum**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh penulis dilapangan, kuisioner yang disebar sesuai dengan jumlah keseluruhan pegawai tetap bagian produksi yang berjumlah 99 orang. Hanya dapat diambil kembali kuisioner dengan jumlah 62. Hal ini dikarenakan kuisioner yang berjumlah 37 tidak dapat ditarik kembali dengan alasan hilang atau belum terisi. Setelah hasil data lapangan diolah dengan menggunakan SPSS, didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Setelah mendapatkan hasil tersebut maka dilakukan proses wawancara langsung kepada beberapa responden, namun dalam proses wawancara identitas narasumber dirahasiakan. Didapatkan hasil bahwa lingkungan kerja yang tersedia secara keamanan memang sudah dirancang dengan baik, namun dari segi pencahayaan, pewarnaan, getaran, serta perawatan dinilai kurang begitu diperhatikan. Sehingga hal tersebut membuat karyawan merasa kurang puas atas lingkungan kerja yang ada.

Dalam aspek keadilan organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan mendapatkan hasil yang berbeda. Keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja mendapatkan hasil yang signifikan. Namun pada kinerja karyawan berpengaruh tidak signifikan, setelah dilakukan wawancara kepada responden secara

langsung didapatkan hasil, secara distribusi karyawan merasakan bahwa hasil yang diperoleh sesuai dengan kerja yang diberikan. Tetapi keadilan prosedural dan interaksional yang menjadi perhatian. Karyawan mengungkapkan bahwa seharusnya prosedur diberlakukan secara konsisten kepada seluruh karyawan dan interaksi yang dilakukan harus diperbaiki. Agar karyawan lebih nyaman dan mampu meningkatkan kinerja.

Secara simultan lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan ataupun kepuasan kerja sama-sama mendapatkan hasil yang signifikan. Juga secara parsial kepuasan kerja mempengaruhi kinerja mendapat hasil yang signifikan. Secara jalur mediasi, hasil yang berbeda didapatkan antara lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil lingkungan kerja ternyata tidak berpengaruh secara signifikan, karena hasil perbandingan antara secara langsung dan melalui mediasi ternyata hasilnya lebih besar secara langsung. Berbeda dengan hasil yang diperoleh dari variabel keadilan organisasi, hasilnya berpengaruh secara signifikan, karena hasil yang didapat lebih besar dari pada hasil yang diperoleh secara langsung.

Oleh karena itu lingkungan kerja harus diperhatikan agar kepuasan kerja dapat dicapai dan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Juga dalam keadilan organisasi, pemberlakuan prosedur harus diperhatikan dan memperbaiki interaksi yang terjadi di lingkungan kerja perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, adapun saran sebagai berikut :

Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang kurang merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada. Perusahaan harus memperhatikan kualitas udara, pencahayaan, pewarnaan dalam hal interaksi sesama karyawan dan atasan sudah cukup baik. juga hal lain yang menunjang karyawan dalam bekerja yakni pelayanan karyawan. Oleh karena itu, dengan memperhatikannya lingkungan kerja yang ada bukan tidak mungkin hasil positif didapatkan. Yakni meningkatnya kinerja karyawan dan meningkatnya rasa puas karyawan atas lingkungan kerja yang mempengaruhi produktifitas perusahaan dalam menghasilkan produk. Dalam penelitian ini menemukan hasil bahwa, keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi yang menjadi perhatian adalah keadilan

interaksional dan prosedural. Karna keadilan distributif direspon secara positif oleh karyawan. Dalam hal keadilan interaksional perlu dilakukan peninjauan kembali atas interaksi yang dilakukan kepada karyawan. Prosedur yang diterapkan seyogyanya diterapkan sama kepada seluruh karyawan, dan dalam pengambilan keputusan atas prosedur pun harus memperhatikan kondisi dan situasi atau meminta pandangan karyawan sebelum pengambilan keputusan.

Bagi peneliti lain yang tertarik pada bidang aspek manajerial serta bidang pengembangan karyawan. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai inspirasi dan referensi untuk melakukan penelitian dalam bidang sejenis. Untuk penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai berikut : Penelitian dilakukan dengan menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan suatu organisasi. Membandingkan beberapa objek penelitian dalam aspek kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pegawai. *Jurnal Economia*, 9 (2), 191-200.
- Ayu, G. A., Gede, I. R. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (9), 813-831.
- Bakotic, D., Babic, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2), 206-213.
- Bernardin, H. J, and Russel J. (1998). *Human Resource Management; An Experimental Approach*, USA: Mc. Grawhill. Inc.
- Colquitt, A. J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, S6 (3), 368-400.
- Engko, C. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akutansi*, 10 (1), 1-12.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Menejemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7 (2): 135-142.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 48-56.
- Jayaweera, T. (2015). Impact Of Work Environmental Factors On Job Performance Mediating Role Of Work Motivation: A Study Of Hotel Sector In England. *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 271-278.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., Hamed, W. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institution of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2697-2705.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisational, Komitmen Organisational, dan Kinerja Karyawan. *JMK*, 17 (1), 86-98.

- Majekodunmi, Ajala Emmanuel. (2012). The Influence Of Workplace Environment On Workers' Welfare, Performance And Productivity. *The African Symposium*. 12 (1), 141-149.
- Morazzezi, M., Sattari, S., Zahed, A. B. (2014). Relationship Between Organizational Justice And Job Performance Of Payamenoor University Employees In Ardabil Province. *Singaporan Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2 (6), 57-64.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., Prastya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan ( Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1-9.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi (terj)*. Jilid 1, Jakarta : Prenhallindo.
- Rojiki. (2015). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Skripsi Sarjana, Semarang: Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang.
- Rozikin, M. Z. (2010). *Kepuasan Kerja*. Cetakan pertama. Malang: Averroes Press.
- Setyani, T. B. (2014). *Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolalai)*, Naskah Publikasi, Surakarta : Program Studi Akutansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Setyani, T. B. (2014). *Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolalai)*, Naskah Publikasi, Surakarta : Program Studi Akutansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3 (1), 123-140.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung: CV. Alfabeta
- Warokka, A., Gallato, C. G. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*. 2012 (2012), 1-86.
- Wibowo, M., Al Musadieg, M., Eko, G. N. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 16 (1), 1-9
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 34 – 38.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Subaris, H., Haryono. (2007). *Higiene Lingkungan Kerja*, Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Noe, R. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi Keenam, Buku Dua. Jakarta : Penerbit Salemba.
- Siswanto, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Yogyakarta: Bumi Aksara