



**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***

(STUDI PADA KARYAWAN PT.HUTAMA KARYA (PERSERO) JAKARTA)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ABI RAFDI
NIM.155030200111019**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2020**



MOTTO

“Sederhana saja, jangan lakukan terhadap orang lain apa yang kamu tak ingin orang lain melakukannya terhadapmu.”

(GUS MUH)



TANDA PENGESAHAN

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
 Tanggal : 20 Juli 2020
 Jam : 09.00
 Skripsi atas nama : Abi Rafdi
 Judul : Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Utama Karya (Persero) Jakarta)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D
NIP. 19760404 199903 2 001

Anggota,

Arif Prasetya, S. Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 197602092006041001

Anggota,

Yudha Prakasa, SAB., MAB
NIP. 198701272015041004



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta)

Disusun oleh : Abi Rafdi

NIM : 155030200111019

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Sumber Daya Manusia

Malang, 18 Juni 2020

Komisi Pembimbing

Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D
NIP. 19760404 199903 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta) tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 Juni 2020



Abi Rafdi
NIM. 155030200111019.

RINGKASAN

Abi Rafdi, 2020, **Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Utama Karya (Persero) Jakarta**. Tri Wulida Afrianty, s Sos, M Si MHMRM, Ph D.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta). Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Utama Karya (Persero) Jakarta dengan sampel 71 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* dengan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis data dengan pendekatan *partial least square* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 2.0. Pengujian *intervening* dalam hipotesis dilakukan dengan Sobel tes

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Keadilan Organisasi (X) secara signifikan mempengaruhi Komitmen Organisasi (Y). (2) Keadilan Organisasi (X) secara signifikan mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z). (3) Kepuasan Kerja (Z) secara signifikan mempengaruhi Komitmen Organisasi. (4) Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Intervening memiliki efek signifikan dalam memediasi hubungan antara Keadilan Organisasi (X) dan Komitmen Organisasi (Y). Berdasarkan penelitian ini perusahaan diharapkan dapat meningkatkan layanan terkait Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

kunci : Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja

SUMMARY

Abi Rafdi, 2020, *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study of the Employees of PT Hutama Karya (Persero) Jakarta*. Tri Wulida Afrianty, Sos, M. Si MHMRM, Ph. D.

This study aims to determine the effect of organizational justice on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Variable Intervening (Participation in Employees of PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta). This research type is explanatory research with a quantitative approach. The research was conducted at PT Hutama Karya (Persero) Jakarta with a sample of 71 respondents. The sampling technique uses proportional random sampling with research instruments using questionnaires. Analysis of the data used is descriptive analysis and data analysis with partial least square (PLS) approach with SmartPLS 2.0. Intervening testing in hypotheses is carried out with multiple test.

The results of this study indicate that: (1) Organizational Justice (X) significantly influences Organizational Commitment (Y). (2) Organizational Justice (X) significantly influences Job Satisfaction (Z). (3) Job Satisfaction (Z) significantly influences Organizational Commitment. (4) Job Satisfaction (Z) as an Intervening variable has a significant effect in mediating the relationship between Organizational Justice (X) and Organizational Commitment (Y). Based on this research the company is expected to improve services related to Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction

**DAFTAR ISI**

MOTTO	i
TANDA PENGESAHAN	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
KATA PENGANTAR	v
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	9
1. Aspek Praktis	9
2. Aspek Akademis	9
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Empiris	11
1. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Teoritis	19
1. Keadilan Organisasional	19
2. Komitmen Organisasional	24
3. Kepuasan Kerja	27
4. Teori <i>Stimulus Organism Response (SOR)</i>	31
C. Keterkaitan Antar Variabel	32
1. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional	32



2.	Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Kepuasan Kerja	33
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	34
4.	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	35
D.	Konsep dan Hipotesis	37
1.	Konsep Penelitian	37
2.	Hipotesis Penelitian	37
BAB III METODE PENELITIAN		40
A.	Jenis Penelitian	40
B.	Lokasi Penelitian	40
C.	Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	41
1.	Variabel	41
2.	Definisi Operasional Variabel	42
3.	Skala Pengukuran	48
D.	Populasi dan Sampel	49
1.	Populasi	49
2.	Sampel	49
3.	Teknik Sampling	51
E.	Teknik Pengumpulan Data	53
1.	Sumber Data	53
2.	Metode Pengumpulan Data	53
F.	Uji Validitas dan Realibilitas	55
1.	Uji Validitas	55
2.	Uji Realibilitas	57
G.	Analisis Data	62
1.	Analisis Data Deskriptif	62
2.	Analisi Data dengan Pendekatan PLS (<i>Partial Least Square</i>)	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		66
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	66
1.	Gambaran Umum PT. Utama Karya (Persero) Jakarta	66
2.	Logo Perusahaan	67



3.	Visi dan Misi PT. Utama Karya (Persero)	67
4.	Budaya Perusahaan.....	68
5.	Struktur Organisasi PT. Utama Karya (Persero)	69
B.	Gambaran Umum Responden.....	73
1.	Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Pendidikan	74
2.	Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Usia	75
3.	Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
C.	Analisis Data Deskriptif	79
1.	Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X).....	80
2.	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y)	88
3.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	97
D.	Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	103
1.	Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement (Outer Model)</i>	103
2.	Analisis Model dengan Square Root of Average Variance Extracted (AVE).....	109
3.	Analisis Model Struktural / <i>Structural (Inner Model)</i>	110
4.	Pengujian Hipotesis	113
E.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	117
1.	Pembahasan Variabel Penelitian	117
2.	Pembahasan Pengaruh Antar Variabel.....	123
F.	Keterbatasan Penelitian	132
BAB V PENUTUP		133
G.	Kesimpulan.....	133
H.	Saran	135
DAFTAR PUSTAKA		137
LAMPIRAN		140



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Absensi Karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Per September 2019 – Desember 2019.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 2.2 Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang	17
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Item.....	45
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	48
Tabel 3.3 Daftar Departemen, Populasi, dan Sampel Karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta.....	51
Tabel 3.4 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS	56
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel	58
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Variabel.....	61
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	74
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	78
Tabel 4.5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	79
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X).....	80
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y).....	88
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	97
Tabel 4.9 <i>Outer Loadings</i> (Mean,STDEV, t-Values).....	105
Tabel 4.10 Nilai <i>Cross Loading</i>	108
Tabel 4.11 Goodness Of Fit	110
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i>	111
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis.....	114
Tabel 4.14 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung.....	117



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Dimensi Keadilan Organisasional	22
Gambar 2.1 Model Konsep	37
Gambar 2.3 Model Hipotesis Penelitian	38
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi PT. Hutama Karya (Persero)	69
Gambar 4.2 Model Struktural (<i>Outer Model</i>).....	104
Gambar 4.3 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	111



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian 140

Lampiran 2 Frekuensi Jawaban Responden 149

Lampiran 3 Uji Validitas dan Realibilitas 161

Lampiran 4 Analisis Outer Model 167

Lampiran 5 Analisis Inner Model 171

Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian 173

Lampiran 7 Curriculum Vitae 174



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam setiap aktivitas organisasi terdapat banyak divisi yang saling membantu satu sama lain, dimana tiap divisi mempunyai peran yang penting. Salah satunya divisi Sumber Daya Manusia. Dessler (2015:4) menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Dari penjabaran tersebut dijelaskan bahwa sumber daya manusia ini memiliki peranan untuk menghasilkan manusia-manusia yang berkualitas demi memperoleh hasil yang nantinya berguna bagi perusahaan tersebut. Sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara mengelola sumber daya manusia seoptimal mungkin.

Jika dilihat bahwa seorang karyawan bisa merasakan nyaman dalam bekerja saat berada dilingkungan kerja tersebut dan mampu bekerja sama dengan karyawan lain jika perusahaan tersebut mampu berlaku adil, dimana tiap karyawan mendapat perlakuan dan hasil yang sesuai dari apa yang telah mereka kerjakan. Termasuk dan faktor tersebut berasal dari Keadilan Organisasional. Dari Keadilan Organisasional yang baik maka akan menciptakan Kepuasan Kerja yang dapat dirasakan karyawan, dan hasilnya akan menciptakan suatu Komitmen Organisasional dalam suatu perusahaan.

Semua faktor diatas tentu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, salah satunya PT.

Hutama Karya (Persero) Jakarta. PT. Utama Karya (Persero) adalah salah satu

BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dibidang konstruksi,serta penyediaan jalan tol. Berdiri pada tahun 1960. Peneliti memilih PT. Hutama Karya (Persero) sebagai tempat penelitian dikarenakan PT. Hutama Karya (Persero) sebagai perusahaan konstruksi tentu mempunyai peran yang begitu besar dan semakin dibutuhkan terutama untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia yang sedang tumbuh dan berkembang. Tentunya hasil dari kerja keras PT. Hutama Karya (Persero) akan semakin baik jika didukung oleh sumber daya manusia yang bagus dan tepat apalagi dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan kontrukksi lain dan dengan banyaknya proyek pembangunan yang dijalankan tentu membutuhkan karyawan dengan kemampuan, inovasi dan keahlian yang baik agar menunjang posisi pekerjaanya. Namun untuk mencapai hal tersebut perusahaan perlu memberikan apresiasi yang adil kepada tiap karaywan atas kinerja yang telah mereka lakukan, seperti kenaikan gaji atau pangkat, pemberian fasilitas kantor yang memadai dan menyediakan kondisi kerja yang kondusif tentu akan menambah kepuasan kerja para karyawannya, sehingga komitmen karyawan untuk tetap diperusahaan akan semakin meningkat.

PT. Hutama Karya (Persero) sendiri meninjau kinerja karyawan melalui absensi tiap karyawan setiap bulannya, Dan berdasarkan data absensi tersebut menemukan permasalahan yang berkaitan dengan komitmen dari 3 bulan terakhir 2019 seperti dijabarkan dari tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Daftar Absensi Karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta Per September 2019 – Desember 2019

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir di Hari				Ketidakhadiran					
			Kerja		Libur		Sakit		Ijin		Alpha	
			T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
1	September	232	4.049	1,74%	105	45,25%	14	6,03%	86	37,06%	644	277,5%
2	Oktober	313	4.577	1,46%	110	35,14%	28	8,94%	96	30,67%	2.369	756,8%
3	November	260	3.353	1,28%	71	27,3%	1	0,38%	33	12,69%	2.040	784,61%
4	Desember	260	2.749	1,05%	-	-	-	-	-	-	2.624	1,00%

Sumber: PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta 2019

Berdasarkan tabel 1.1 diatas data absensi dalam 3 bulan terkahir 2019.

Pada bulan Oktober 2019 memillki tingkat ketidakhadiran yang tinggi terutama pada kategori alfa. Bahkan dibandingkan bulan September 2019, pada bulan Oktober terjadi peningkatan yang signifikan mencapai 756,8%.Walaupun pada bulan November terjadi penurunan, namun sayangnya kurang signifiakan. Lalu disusul dengan bulan Desember 2019 yang kembali naik menjadi 2.624 orang dalamkategori alfa. Kategori alpha ini dalam wawancara yang dilakukan peneliti terdiri dari karyawan yang lupa absen dan karyawan yang memang tidak hadir tanpa keterangan, fokus peneliti yaitu terhadap karyawan yang hadir tanpa keterangan yang pada beberapa karyawan memiliki peningkatan jumlah yang tinggi . Dari permasalahan absensi ini menyangkut terhadap masalah komitmen di PT. Hutama Karya (Persero), karena terdapat karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan mempengaruhi proses pekerjaan dikantor, apalagi karyawan tersebut sangat dibutuhkan kehadirannya,akan berdampak pada proses pekerjaan yang menjadi terlambat. Jika karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap berada diperusahaan tentu akan memberikan informasi ketidakhadirannya



tepat waktu dan berusaha mengurangi tingkat ketidakhadirannya. Tingkat absensi berpengaruh pada Komitmen organisasional dibuktikan menurut *Crow et .al* (2012) dalam Putra (2018) yaitu “komitment organisasional yang rendah berhubungan dengan sikap yang menyangkut pekerjaan dan perilaku negatif seperti absensi, keinginan pindah kerja dan penyimpangan kerja”. Dari penjelasan tersebut jelas bahwa masalah dari tingkat absensi terutama dari ketidakhadiran dalam kategori alpha yang tinggi diantara kategori yang lain berpengaruh terhadap kurangnya komitmen karyawan, karena komitmen karyawan tidak muncul begitu saja. Karena tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta tersebut memiliki komitmen *normative* yaitu komitmen untuk berada diperusahaan karena mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan.

Karena masalah dalam komitmen organisasional dapat berpengaruh terhadap perusahaan, bahkan menurut Sulaiman dan Kathiri (2013) dalam Jefry (2018) bahwa karyawan perusahaan yang memiliki sebuah komitmen dan setia akan lebih produktif, dimana akan menguntungkan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen atau kurang loyal. Dan permasalahan ini bisa saja terjadi dari segi kepuasan dan keadilan yang kurang didapat karyawan dari perusahaan. Jika permasalahan komitmen karyawan bisa terselesaikan, tentunya akan meningkatkan kepuasan dan keadilan perusahaan di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.

Keadilan Organisasional menurut Ratnawati (2013) dalam Tabaroni et.al (2017:140) “keadilan organisasional adalah pandangan anggota organisasi

terhadap keadilan dalam pendistribusian sumber daya yang ada". Menurut Ratnawati & Khairul (2013) Keadilan Organisasional diartikan sebagai suatu perasaan yang ada dalam diri manusia yang menghendaki agar diperlakukan dengan adil di dalam lingkungan organisasi tempat dia bekerja dan seharusnya keadilan dapat dirasakan semua pihak didalam organisasi. Sehingga apabila terjadi ketidakadilan tentu mampu memberikan pengaruh buruk seperti suasana kantor yang kurang nyaman, kurangnya produktivitas kerja dan terjadinya kesenjangan sosial.

Komitmen organisasional dalam diri karyawan sendiri diperlukan sebagai bentuk loyalitas seorang karyawan pada perusahaan untuk bisa bertanggung jawab pada pekerjaannya demi kemajuan perusahaan juga. Pengertian dari Komitmen Organisasional menurut Luthans (2006:249) di mana komitmen adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi merefleksikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut Putra dan Indrawati (2018) bahwa komitmen organisasional adalah kemauan yang dimiliki oleh tiap anggota di organaisasi untuk tetap bertahan didalam organisasi dan menjadi salah satu faktor penting yang mampu memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh besar terhadap karyawan demi menunjang kesuksesan suatu perusahaan. Kepuasan kerja sendiri menurut Lock dalam Luthans (2006:243) adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Sedangkan

menurut Sari (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing. Semakin baik perlakuan yang diterima karyawan tersebut dan diberi bayaran yang pantas maka mereka akan mungkin memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan penelitian dari Praditya (2016) bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sutrisna (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa “keadilan organisasi yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan”. Semakin besar rasa keadilan organisasional yang diterima seorang karyawan akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan yang dimiliki seorang karyawan.

Keadilan Organisasional juga memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional berdasarkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra (2018) bahwa “keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja”. Karena jika karyawan dalam perusahaan mendapatkan kesempatan yang adil tentunya mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri karyawan, dan apabila karyawan puas terhadap pekerjaan yang didapat dari perusahaan tentu karyawan akan semakin loyal pada perusahaan dan komitmen organisasional karyawan akan meningkat. Berdasarkan penelitian dari Rejeki (2015) bahwa kepuasan kerja mampu berperan positif dalam timbulnya komitmen organisasional disamping pengaruh dari keadilan organisasional karena semakin tinggi kepuasan kerja maka



akan meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian tersebut maka keadilan organisasional sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, yang berarti komitmen organisasional juga lebih dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti kepuasan kerja dengan indikator gaji yang harus sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik melakukan penelitian terkait Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen dan Kepuasan Kerja dengan mengujinya pada karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta).**

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta?
2. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasional karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta?
3. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasional karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta?



5. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja karyawan sebagai Variabel Intervening di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja karyawan di PT. Utama Karya (Persero), Jakarta
2. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional karyawan di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional karyawan di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.
5. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara antara Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja karyawan sebagai Variabel Intervening di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.



D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Praktis

Untuk menghasilkan penelitian yang mampu memberikan manfaat terhadap perusahaan terkait. Sehingga bisa menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk dijadikan sebagai masukan terhadap masalah keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

2. Aspek Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan terhadap peneliti terkait Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.
- b. Sebagai bahan rujukan dalam penelitian yang sama bagi peneliti di masa yang akan datang

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan. Keseluruhannya merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi pendahuluan yang membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tinjauan empiris berupa penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis berupa teori-teori yang berkaitan dengan Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran yang meliputi konsep, variabel, definisi operasional variabel dan skala pengukuran. Populasi dan sampel, teknik pengumpulan data yang meliputi sumber data, metode pengumpulan data dan instrument penelitian dan lain sebagainya.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang meliputi gambaran umum lokasi penelitian, karakteristik responden, analisis data deskriptif, analisis Partial Least Square (PLS) dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dari pembahasan hasil penelitian yaitu kesimpulan dan saran.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

a. Dewi (2013)

Judul penelitian ini mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM”**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan pada PT. KPM. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang dan pengolahan data menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepuasan Kerja dan komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan seperti gaji.

b. Akbar (2016)

Judul Penelitian ini mengenai **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)”**. Tujuan penelitian ini

adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), dimana penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan responden sebanyak 298 orang karyawan. Dimana pengambilan sampel menggunakan *proportional random* sampling sebanyak 75 orang. Dengan menggunakan analisis jalur *path*. Hasil dari penelitian ini adalah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan Komitmen Organisasional dilihat dari t-hitung (5,411) lebih besar dari t-tabel (1,993) *probability value* (P-value) (0,000) lebih kecil dari *alpha* 5% Koefisien jalur ($\beta = 0,535$) menunjukkan kepuasan kerjayang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen karyawan.

Terdapat pengaruh positif dari Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan dengan t-hitung (5,068) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan *probability value* (P-value) (0,0000) lebih kecil dari *alpha* 5%. Koefisien jalur ($\beta = 0,516$) menunjukkan kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan didukung dengan t-hitung (2,469) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan *probability value* (P-value) (0,016) dengan koefisien jalur ($\beta = 0,251$) menunjukkan komitmen organisasional akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

c. Pradiya (2016)

Judul penelitian ini “**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada WINA Holiday Villa Kuta Bali)**”. Penelitian ini dijalankan menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dalam penelitian ini sampel berjumlah 99 responden. Pengambilan sampel ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Dimana dari hasil analisis ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan. Tujuannya agar karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

d. Krisnayanti (2017)

Judul penelitian ini mengenai “**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan BPR Lestari)**”. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausalistik, dimana penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden 79 orang dari karyawan PT BPR Lestari dengan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dan kuisioner. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan interaksional terhadap kepuasan. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan prosedural berpengaruh positif dan

signifikan pada kepuasan kerja dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

e. Candika (2018)

Judul penelitian ini mengenai **“Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Lembang Karet Padang)**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 75 karyawan dari total 308 karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan telah ditemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh langsung pada komitmen organisasional dengan t-hitung 3.459 dengan signifikansi $0,001 < 0,05$. Variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dengan t-hitung kerja hipotesis ini didukung uji t yang hasil t-hitung $> \text{table } (2,894 > 1993)$ dan signifikansi $0,005 < 0,05$ lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja. Sedangkan keadilan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif pada komitmen organisasional dibuktikan dengan t-hitung 1993 dengan signifikansi $0,037 < 0,05$. Dimana dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional.

Berikut ini penjabaran penelitian terdahulu dalam bentuk tabel 2.1:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Dewi (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasasi (Pada PT. KPM)	<i>Partial Least Square</i>	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, disisi lain gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung pada komitmen organisasi
2	Akbar (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)	<i>Path Analisis</i>	Kepuasan Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi (Y) sebesar 0,535 karena koefisien path bertanda positif dapat dikatakan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka semakin tinggi pula Komitmen Organisasional

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

3	Praditya (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada WINA Holiday Villa Kuta Bali)	<i>Path Analysis</i>	Hasil analisis ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan. Tujuannya agar karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi
4	Krisnayanti (2017)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan BPR Lestari)".	Metode Analisis Regresi Linier Berganda	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan keadilan interaksional
5	Candika (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. Lembang Karet Padang	<i>Path Analysis</i>	Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Pengaruh langsungnya keadilan terhadap komitmen organisasional lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja. Artinya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional

Tabel 2.2 berikut ini tabel perbandingan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang, antara lain:

Tabel 2.2 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Nama Dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dewi (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasasi (Pada PT. KPM)	1. Analisis data sama-sama menggunakan metode PLS. Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>Intervening</i>	1. Variabel independennya adalah 2. Kepemimpinan Tranformasional sedangkan peneliti memakai Keadilan Organisasional sebagai variabel Independen
2	Akbar (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)	1. Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional	1. Kepuasan Kerja sebagai variabel Independen sedangkan peneliti menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening
3	Praditya (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada WINA Holiday Villa Kuta Bali)	1. Keadilan Organisasional sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening dan Komitmen Organisasional sebagai variabel dependen	1. Analisi data menggunakan SPSS sedangkan peneliti menggunakan metode PLS

Lanjutan Tabel 2.2 Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

4	Krisnayati (2017)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan BPR Lestari)	1. Keadilan Organisasional sebagai variabel independen	1. Hanya menggunakan 2 variabel sedangkan peneliti menggunakan 3 variabel 2. Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen sedangkan peneliti menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>Intervening</i>
5	Candika (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan di PT Lembah Padang	1. Keadilan Organisasional sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai dependen dan Kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	1. Analisis data diolah dengan SPSS sedangkan peneliti menggunakan PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan Kepuasan Kerja tidak bisa dijadikan sebagai variabel <i>intervening</i> , sedangkan Kepuasan Kerja pada penelitian ini bisa dijadikan sebagai variabel <i>intervening</i>

Sumber: Tinjauan Empiris (2020)

B. Tinjauan Teoritis

1. Keadilan Organisasional

a. Pengertian Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional sendiri telah dijabarkan dari beberapa ahli dimana menurut Robbins dan Judge (2008:249) “keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil ditempat kerja”. Dimana dijelaskan bahwa seorang karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil tanpa suatu kecurangan. Sedangkan menurut Khairul & Ratnawati (2013) “keadilan organisasional diartikan sebagai perasaan yang berada dalam diri manusia yang menghendaki agar diperlakukan adil dalam lingkungan organisasi tempat dia bekerja”.

Dari penjabaran teori diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional adalah suatu persepsi seorang karyawan mengenai bentuk keadilan yang harus mereka dapatkan ketika bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut tempat dia bekerja, dimana dari keadilan organisasional tersebut akan menunjukkan bentuk perilaku terhadap tiap-tiap karyawan.

b. Dimensi Keadilan Organisasional

Jika diperhatikan keadilan organisasional terdiri dari 3 macam dimensi bentuk. Menurut Jackson *et al* (2010:150-152) dimensi keadilan organisasional adalah:

1. Keadilan Distributif

Seorang pegawai merasakan keadilan distributif secara umum ketika pegawai meyakini bahwa pencapaian mereka sebanding dengan pencapaian orang lain. Prinsip keadilan distributif berarti bahwa para pegawai yang tidak mendapatkan pencapaian terbaik mungkin merasa bahwa mereka diperlakukan dengan tidak adil.

Berdasarkan penjelasan terkait keadilan distributif tersebut, penelitian ini menggunakan 5 item berdasarkan penelitian Nihoff dan Moerman (1993) yang terdiri dari:

- 1) Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan
- 2) Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan
- 3) Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan
- 4) Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan
- 5) Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi mengenai keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengambil keputusan. Ketika perusahaan memperhatikan keadilan prosedural, pegawai lebih produktif dan lebih sedikit yang mangkir.

Berdasarkan penjelasan terkait keadilan prosedural tersebut, penelitian ini menggunakan 6 item berdasarkan penelitian Nihoff dan Moerman (1993) yang terdiri dari:

- 1) Keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas
- 2) Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan
- 3) Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan
- 4) Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan
- 5) Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten
- 6) Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat

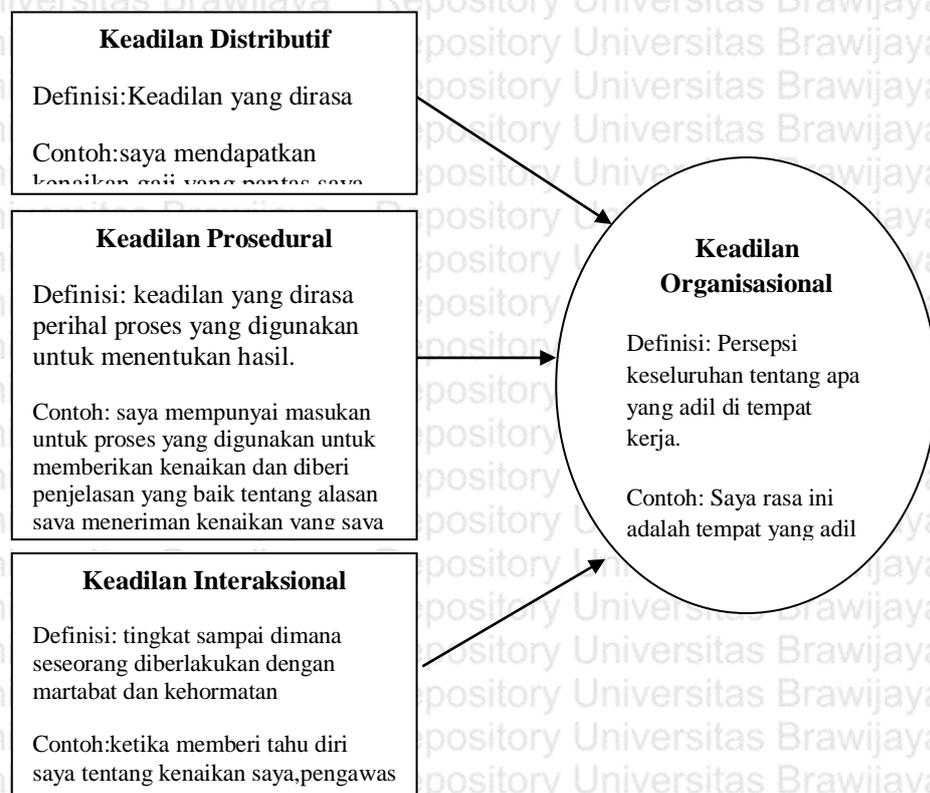
3. Keadilan Interaksional

Persepsi keadilan interaksional mencerminkan perasaan pegawai mengenai apakah manajer peka terhadap masalah mereka dan memperlakukan mereka dengan sopan dan penuh hormat. Berdasarkan penjelasan terkait keadilan interaksional tersebut, penelitian ini menggunakan 6 item berdasarkan penelitian Nihoff dan Moerman (1993) yang terdiri dari:

- 1) Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan
- 2) Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik
- 3) Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan
- 4) Pimpinan memperhatikan hak-hak individu karyawan

- 5) Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil
- 6) Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan
- 7) Pimpinan sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2008:251) dalam dimensi keadilan organisasional terdapat model keadilan organisasional yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins & Judge (2008:251)

Gambar 2.1 Dimensi Keadilan Organisasional

c. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional

Dalam keadilan organisasional sendiri terdapat faktor-faktor yang tentunya berpengaruh dalam membentuk keadilan organisasional yang nantinya akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan. Menurut Lambert dan Hogan (2008) dalam Rejeki (2015) faktor keadilan organisasional meliputi:

1. Kesempatan promosi yang adil

Sebuah keadilan organisasional ditunjukkan dari mendapatkan promosi yang adil dari atasan.

2. Pengakuan kerja keras

Ketika keadilan organisasional ditunjukkan melalui sebuah pengakuan atasan terhadap kerja karyawannya.

3. Keadilan prosedur penilaian kinerja

Apabila adanya sebuah standar yang jelas untuk bisa mengevaluasi kinerja terhadap perusahaan secara adil

4. Sikap atasan yang adil

Ketika atasan mampu berlaku adil terhadap setiap kinerja karyawannya.

5. Apresiasi lewat penghargaan terhadap pendidikan dan keterampilan

Diwujudkan lewat pemberian yang adil terhadap tingkat pendidikan dan keterampilan yang diraih.

6. Penghargaan yang berdasarkan dari sebuah tanggung jawab

Penyesuaian yang adil terkait penghargaan yang didapat melalui tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki.

7. Penilaian Kinerja yang sesuai dengan seharusnya

Dijabarkan melalui kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan mampu menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

2. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap dalam organisasi tersebut. Menurut Kreiner dan Kinicki (2014:165) “Komitmen Organisasional adalah tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat dengan tujuannya. Sedangkan menurut Colquitt, Le Pine, dan Wesson dalam Wibowo (2013:69) “Komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*).

Menurut Luthans (2011) dalam Wibowo (2015:188) komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai:

- a) Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- b) Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi

- c) Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

b. Bentuk-bentuk Komitmen Organisasional

Menurut Luthan, Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2015:73) juga menyebutkan adanya tiga macam tipe komitmen, yaitu:

1. *Affective Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada dan keterlibatan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi karena mereka mereka menetap diorganisasi karena keputusan mereka sendiri.

Berdasarkan penjelasan terkait *Affective Commitment* tersebut, penelitian ini menggunakan 8 item berdasarkan penelitian Mayer, Allen Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:13):

- 1) Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya diorganisasi ini.
- 2) Saya merasa masalah organisasi adalah masalah saya juga.
- 3) Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana saya bekerja.
- 4) Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan organisasi ini.

- 5) Saya tidak merasa bagian dari keluarga diorganisasi dimana saya bekerja.
- 6) Organisasi ini memiliki arti yang penting bagi saya pribadi.

2. *Continuance Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan dengan *cost-based reason*, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menyumbangkan keluarga. Seorang karyawan yang memiliki *Continuance Commitment* yang tinggi, pada saat apabila karyawan tersebut merasa tidak mendapatkan kedudukan yang sama di organisasi sejenis, maka karyawan tersebut memilih untuk tetap berada di organisasinya saat ini.

Berdasarkan penjelasan terkait *Continuance Commitment* tersebut, penelitian ini menggunakan 8 item berdasarkan penelitian Mayer, Allen Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:13) :

- 1) Saat ini saya bekerja dengan perusahaan saya adalah kebutuhan dan sekaligus keinginan saya.
- 2) Sulit meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya.
- 3) Kehidupansaya akan kacau jika memutuskan ingin meninggalkan perusahaan sekarang.
- 4) Saya tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.
- 5) Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada perusahaan ini, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja ditempat lain.
- 6) Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan ini adalah jarangny alternatif pekerjaan yang ada.

3. *Normative Commitment*, adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban sebagai karyawan. Dengan demikian ini merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

Berdasarkan penjelasan terkait *Normative Commitment* tersebut, penelitian ini menggunakan 8 item berdasarkan penelitian Mayer, Allen Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:13):

- 1) Saya tidak merasa memiliki kewajiban apapun dengan atasan saat ini.
- 2) Bahkan jika itu keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan perusahaan sekarang.
- 3) Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan sekarang.
- 4) Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan saya.
- 5) Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saya sekarang, karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang didalamnya.
- 6) Saya berhutang besar pada perusahaan saya.

3. Kepuasan Kerja

a. Teori dan Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Coquitt, LePine, Wesson dalam Wibowo (2011:105) "kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:46) "memberikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya". Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan

tersebut akan memiliki perasaan positif, tapi jika levelnya kepuasannya rendah maka perasaannya negatif.

Pendapat dari Kreitner dan Kinicki (2014:170) bahwa “kepuasan kerja adalah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan tiap orang. Dimana seseorang bisa merasa cukup puas pada salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek yang lain”.

Dari berbagai pandangan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan pekerjaannya. Dimana semakin puas rasa yang diterima karyawan dalam bekerja diperusahaan tersebut maka hasil yang didapat akan semakin baik.

a. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sendiri memiliki bermacam-macam faktor yang saling berpengaruh seperti menurut Baron (1995:177-178) dalam Darsono dan Dewi (2016:195) menjelaskan bahwa individu sebagai subjek objek didalam kehidupan merupakan bagian dari kehidupan sosial. Individu ini harus menerima kodrat sosial dimana dia lahir dan dibesarkan, artinya pola pikir dan perilakunya ditentukan oleh system sosial yang berlaku. Pola pikir itu salah satunya adalah kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain:

- 1) **Kepribadian**, kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, diantaranya aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan.

- 2) **Status dan senioritas**, kedudukan dan status mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi hirarki didalam organisasi lebih mudah karyawan untuk puas.
- 3) **Kecocokan dengan minat**, minat kerja karyawan menentukan tingkat kepuasan kerjanya. Semakin cocok minat karyawan dengan kenyataan yang ditemui dalam tugas maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.
- 4) **Kepuasan hidup**, seorang karyawan yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan tinggi.

Selain itu terdapat faktor lain lagi yang dikemukakan oleh Luthans (2006:243) dimana terdapat faktor – faktor yang mampu mempengaruhi suatu kepuasan kerja dimana terdapat pengaruh utama yang meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dimana suatu pekerja yang mampu memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan kesempatan untuk mampu menerima tanggung jawab. Berdasarkan penjelasan terkait pekerjaan itu sendiri tersebut, penelitian ini menggunakan 2 item yaitu:

- 1) Pekerjaan yang dilakukan sesuai keahlian yang dimiliki.
- 2) Pekerjaan yang didapat sangat menantang

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterimakaryawan dan tingkat dimana upah ini dipandang sebagai hal yang wajar dan pantas di dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan terkait gaji tersebut, penelitian ini menggunakan 2 item yaitu:

- 1) Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup
- 2) Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

3. Promosi

Suatu kesempatan seorang karyawan untuk bisa maju untuk mendapatkan posisi, status, dan keahlian yang baik dari perusahaan. Berdasarkan penjelasan terkait promosi tersebut, penelitian ini menggunakan 2 item yaitu:

- 1) Promosi dilakukan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja
- 2) Promosi dip perusahaan telah dilakukan secara adil

4. Pengawasan

Kemampuan pengawas untuk memberikan sebuah pengarahan secara teknis dan memberikan dukungan perilaku. Berdasarkan penjelasan terkait pengawasan tersebut, penelitian ini menggunakan 3 item yaitu:

- 1) Atasan saya membuat saya merasa puas bekerja di bawah Pengawasannya
- 2) Kesiediaan atasan dapat menerima masukan dari karyawan
- 3) Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh karyawan

5. Rekan Kerja

Tingkat dimana karyawan memiliki rekan kerja yang pandai dalam hal teknis dan memiliki tenaga kerja yang handal dan mampu memberikan

sebuah dukungan sosial. Berdasarkan penjelasan terkait rekan kerja tersebut, penelitian ini menggunakan 3 item yaitu:

- 1) Rekan kerja membantu ketika mendapat kesulitan dalam bekerja
- 2) Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab
- 3) Adanya persaingan sehat antar rekan kerja

4. Teori *Stimulus Organism Response (SOR)*

Model SOR berawal dikembangkan oleh Mehrabian dan Russel pada tahun 1974, oleh penulis selanjutnya yaitu Chan *et al.*, (2017); Attic *et al.*, (2017) dalam Tang *et al.* (2019) model SOR telah diadaptasi dan diverifikasi untuk disiplin ilmu seperti ritel, sistem informasi dan perilaku organisasi. Dijelaskan oleh Xiao dan Benbasat, (2011); Chan *et al.* (2017) dalam Tang *et al.* (2019) bahwa model SOR ini memiliki “hubungan antara 3 komponen utama yaitu rangsangan (stimulus), makhluk hidup (organism), dan reaksi terhadap rangsangan (response). Komponen pertama “*stimulus*” mengacu pada pemicu yang membangkitkan individu. Komponen kedua “*organism*” mengacu pada keadaan perantara afektif (rasa) dan kognitif (berpikir) individu ketika terjadi berinteraksi dengan stimulus. Komponen ketiga “*response*”.

Berdasarkan penjelasan di atas maka disimpulkan bahwa Stimulus Organism Response (SOR) adalah sebuah model konsep yang menjelaskan bahwa lingkungan eksternal dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana model konsep SOR terdiri dari 3 komponen yaitu *stimulus*, *organism*, dan *response*. Jika disesuaikan dengan topik yang

dibahas maka Keadilan Organisasional adalah “*stimulus*” yang berasal dari organisasi. Karena Keadilan Organisasi memunculkan rasa puas yang diterima oleh karyawan yang menciptakan Kepuasan Kerja “*organism*”. Setelah karyawan puas maka karyawan tersebut akan loyal terhadap organisasi dan terjadilah Komitmen Karyawan “*response*”

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Seorang karyawan apabila mendapatkan hasil dari pekerjaan mereka dari perusahaan secara adil maka akan membuat karyawan tersebut akan mendapat semangat dalam mengerjakan tugas mereka sehingga memiliki komitmen terhadap tugas yang dijalankan untuk diselesaikan tepat waktu. Dan lewat keadilan yang didapatkan maka karyawan yang bersangkutan akan merasa nyaman dan betah dan tidak menutup kemungkinan untuk memperpanjang kontrak kerja pada perusahaan tempat dia bekerja. Kristanto (2015) menyatakan “bahwa semakin tinggi keadilan organisasional yang didapat perusahaan maka komitmen yang didapat perusahaan akan semakin tinggi”. Apabila keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dikaitkan dengan teori SOR maka 2 variabel penelitian ini diilustrasikan dengan Keadilan Organisasional sebagai “*stimulus*” yaitu ketika sebuah organisasi menerapkan keadilan, maka akan memunculkan “*response*”, yaitu karyawan akan menunjukkan sikap komitmen organisasional dalam organisasi tersebut. Menurut hasil penelitian Karim dan

Rahman (2012) bahwa dalam “Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y)

2. Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Kepuasan Kerja

Seperti dijabarkan sebelumnya bahwa salah satu elemen penting keadilan organisasional adalah persepsi seseorang individu tentang keadilan dimana apabila seorang karyawan mendapatkan keadilan yang sesuai maka akan tercipta suatu hasil kerja positif yang berdampak pada kepuasan kerja dilingkungan perusahaan atau organisasi. Menurut Putra (2014) bahwa “pihak perusahaan harus selalu memperhatikan dan menjaga seberapa besar rasa keadilan yang dirasakan karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya”. Hal tersebut didukung melalui penelitian terdahulu dimana menurut Rejeki, (2015) “semakin tinggi keadilan yang dirasakan semakin tinggi juga kepuasan mereka atas pekerjaannya”. Menurut penelitian Candika (2018)

Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Apabila keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dikaitkan dengan teori SOR, maka keterkaitan dua variable ini diilustrasikan dengan Keadilan Organisasional diilustrasikan sebagai “*stimulus*” karena apabila organisasi menerapkan keadilan dengan baik akan menghasilkan kepuasan

kerja karyawan atas pekerjaannya yang diilustrasikan sebagai “*organism*”

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasional (X) terhadap variable Kepuasan Kerja (Z)

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Bila seseorang memiliki rasa positif dalam dirinya maka hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja yang baik di perusahaan tersebut dimana kepuasan tersebut akan menjadi tolak ukur komitmen suatu karyawan dalam perusahaan. Dimana menurut penelitian Putra (2018) “terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional”. Karyawan yang merasa puas akan lebih setia pada organisasinya dan mempertahankan sikap positif dan loyal terhadap pekerjaan mereka. Ini memandakan bahwa kepuasan kerja begitu memiliki pengaruh besar pada karyawan. Menurut penelitian Mersi (2014) “mengemukakan hubungan kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional karena komitmen adalah kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaan pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang didapat”, karena karyawan yang merasa puas mampu lebih berkomitmen dan loyal pada perusahaan karena mereka diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Kristanto (2014) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasional. Apabila keterkaitan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional

dikaitkan dengan teori SOR, maka keterkaitan dua variable ini diilustrasikan kepuasan kerja karyawan sebagai “*organism*”. Ketika karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya maka terjadilah perilaku komitmen pada organisasi tersebut atau komitmen organisasional yang diilustrasikan sebagai “*response*”. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y)

4. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Keadilan Organisasional dalam suatu perusahaan dapat menciptakan hal yang positif didalam perusahaan dimana jika perusahaan tersebut mampu membuat karyawan semakin puas dalam bekerja diperusahaan tersebut dan hasil pekerjaan yang dikerjakan akan semakin baik. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan perusahaan mampu menciptakan keadaan yang kondusif dalam perusahaan sehingga karyawan akan semakin betah dan berkomitmen apabila berada dalam perusahaannya. Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasikomitmen yang dimiliki karyawan kepada komitmenorganisasional yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Pendapat ini didukung oleh Rejeki (2015) dimana penelitian ini mengemukakan bahwa “sebuah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh yang didapat dari keadilan organisasional terdapat

komitmen organisasional”. Dimaksudkan jika keadilan organisasional yang diterima karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja tersebut akan mendorong karyawan tersebut semakin berkomitmen bekerja dalam perusahaan. Dari penjelasan yang dijabarkan juga dapat terjadi karena adanya *Stimulus Organism Response* (SOR) yang merupakan model yang menjelaskan hubungan antara tiga komponen yaitu komponen pertama *stimulus* (rangsangan), makhluk hidup yang mengacu pada pemicu yang membangkitkan individu, komponen kedua *organism* (hidup) yang mengacu pada keadaan perantara afektif dan kognitif individu yang terjadi pada stimulus. Komponen ketiga *response* yang mengacu reaksi individu terhadap stimulus (Xiao dan Benbasat dalam Tang *et al.*,2019; Chan *et al.*,2017). Berdasarkan penjelasan diatas jika teori SOR dikaitkan dengan *variable* yang dibahas maka keadilan organisasional sebagai “*stimulus*” yang berasal dari organisasi,karena dengan keadilan organisasional maka akan muncul suatu kepuasan kerja pada karyawan yang diilustrasikan sebagai “*organism*”. Setelah karyawan merasa puasa maka terjadilah komitmen organisasional pada karyawan yang diilustrasikan sebagai “*response*”

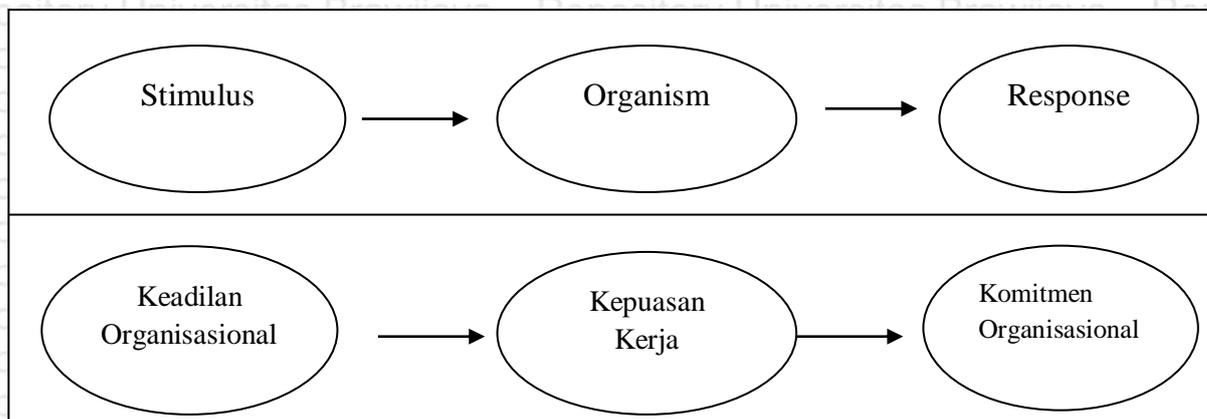
H4: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Keadilan Organisasional (X) Terhadap Komitmen Organisasional (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai *variable intervening*

D. Konsep dan Hipotesis

1. Konsep Penelitian

Berdasarkan dari tinjauan teori, penggolongan dan pengelompokan variabel yang ada yang nantinya akan diteliti dapat dilihat model konseptualnya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dengan tujuan untuk menguji Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Adapun model konsep penelitian berdasarkan variable-variabel yang telah ditetapkan sebagai berikut:

Gambar 1.2 Model Konsep



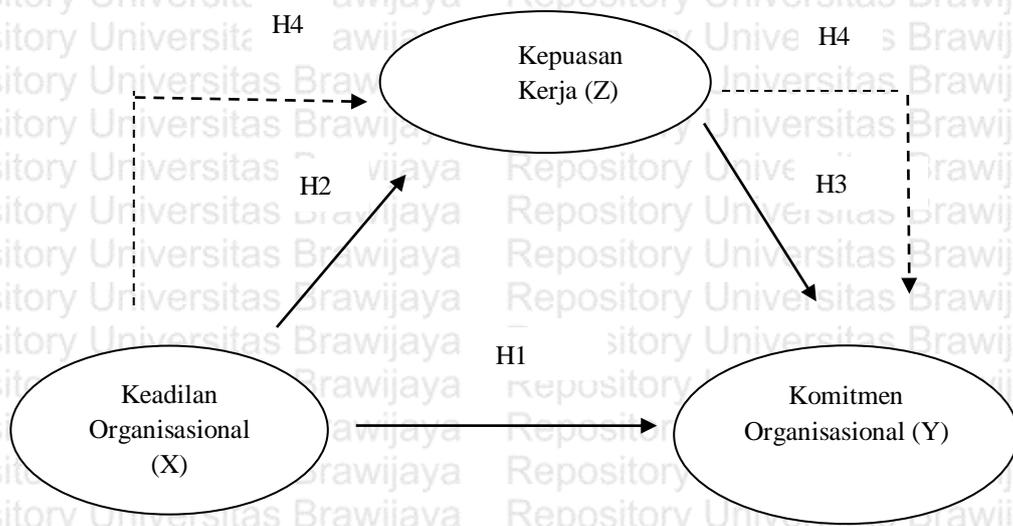
Sumber: Olahan Penulis (2020)

2. Hipotesis Penelitian

Didalam penelitian ini terdapat hipotesis yang dijabarkan terlebih dahulu, dimana menurut Nasution (2012:39) hipotesis adalah dugaan atau

rekaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya. Yang berarti hipotesis tersebut masih berupa jawaban sementara dan belum pasti kebenarannya.

Berdasarkan model konseptual yang dijabarkan maka dapat digambarkan model hipotesis sebagai berikut:



Sumber: Olahan Penulis (2020)

Gambar 2.3 Model Hipotesis Penelitian

Keterangan:

-  = Memiliki pengaruh secara langsung
-  = Memiliki pengaruh secara tidak langsung

Berdasarkan model hipotesis yang telah dijabarkan digambar ini yang merupakan bentuk pengembangan dari model konseptual yang sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:



- a. Hipotesis 1: Terdapat pengaruh yang signifikan Keadilan Organisasional (X) terhadap variable Komitmen Organisasional (Y)
- b. Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang signifikan Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z)
- c. Hipotesis 3: Terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y)
- d. Hipotesis 4: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Keadilan Organisasional (X) Terhadap Komitmen Organisasional (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variable *intervening*



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiono (2009:13) “Metode Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai “metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Penelitian pada umumnya dilakukan pada populasi atau sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis. Penelitian eksplanatory (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan-kedudukan dari variable yang diteliti serta untuk mengetahui hubungan antara satu variable dengan variable lain (Sugiyono:2009)

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada karyawan di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta yang beralamatkan di HK Tower, Jl. Letjen M.T. Haryono Kav.No. 8, RT.12/RW.11, Cawang, Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta. Alasan memilih PT Utama Karya (Persero) Jakarta sebagai tempat penelitian untuk mengetahui

keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang terjadi di PT. Utama Karya (Persero), Jakarta dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan konstruksi yang sudah banyak menciptakan infrastruktur terbaik setiap tahunnya. Dimana hasil dari infrastruktur tersebut sudah banyak memberikan manfaat bagi Indonesia. Tentunya hasil pembangunan ini dapat berhasil jika karyawan yang bekerja mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan PT. Utama Karya (Persero) sehingga berpengaruh pada komitmen karyawan untuk bekerja di PT. Utama Karya (Persero) Peneliti juga menemukan masalah terkait rendahnya komitmen organisasional yang ditunjukkan yang ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan yang sering terjadi di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta., yang menjadikan alasan peneliti melakukan penelitian di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.

C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Variabel

Variabel itu sendiri adalah suatu nilai yang dapat terdiri dari orang, objek dan lain-lain yang dipilih oleh peneliti untuk dijadikan sasaran penelitian. Agung (2012:18) berpendapat bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan untuk dapat ditarik kesimpulan. Variabel dari penelitian ini sendiri yaitu Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Variabel yang digunakan untuk penelitian ini sebagai berikut:

a) Variabel Independen (Bebas)

Berdasarkan dari penjelasan Agung (2012:18) bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen sendiri memiliki fungsi sebagai bentuk dari cara pemecahan suatu masalah, yang nantinya akan berpengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen. Dan di dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Keadilan Organisasional (X).

b) Variabel Dependen (Terikat)

Agung (2012:18) menyatakan bahwa variabel dependen merupakan variabel yang ditentukan atau dipengaruhi atau tergantung dari variabel bebas. Variabel dependen sendiri variabel yang nantinya akan menjadi pusat perhatian, pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Komitmen Organisasional (Y)

c) Variabel Intervening (Perantara)

Menurut Neolaka (2014:63) variabel intervening merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi suatu hubungan yang tidak langsung dan sulit diamati. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu bentuk cara untuk memisahkan tiap variabel tergantung posisinya guna memudahkan pengumpulan data. Seperti

menurut Munawaroh (2012:71) bahwa dari definisi operasional bisa ditentukan cara yang dipakai untuk mengukur variabel, tidak terdapat arti dan istilah-istilah ganda yang apabila dibatasi akan menimbulkan tafsiran yang berbeda. Definisi dari operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Keadilan Organisasional (X)

Keadilan Organisasional adalah suatu persepsi seorang karyawan mengenai bentuk keadilan yang harus mereka dapatkan ketika bekerja dalam suatu perusahaan, dari tindakan keadilan organisasional yang diberikan akan membentuk perilaku dari tiap-tiap karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut. Indikator keadilan organisasional yang digunakan dalam penelitian ini menurut Niehoff & Moerman (1993) yaitu:

- 1) Keadilan Distributif, suatu keadilan yang diyakini sebagai pencapaian seseorang yang ingin sebanding dengan orang lain.
- 2) Keadilan Prosedural, suatu keadilan dalam proses menentukan sejauhmana keputusan yang mencakup mekanisme yang menjamin informasi yang didapat dengan akurat dengan melibatkan karyawan dan adanya proses banding .
- 3) Keadilan Interaksional, suatu keadilan yang menentukan sejauh mana kebutuhan karyawan dipertimbangkan oleh organisasi dan terdapat penjelasan mengenai keputusan pekerjaan.

b. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah suatu bentuk ketersediaannya seseorang untuk mampu mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada

organisasi tempat dia bekerja karena orang tersebut telah merasakan segala kegiatan dalam organisasi tersebut. Indikator yang digunakan pada variabel Komitmen Organisasional menurut Mayer & Allen (2004) yaitu:

- 1) *Affective Commitment*, Suatu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi.
- 2) *Continuance Commitment*, Suatu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.
- 3) *Normative Commitment*, Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa merupakan kewajiban sebagai karyawan

c. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk rasa senang yang dimiliki karyawan dalam pekerjaannya, dimana oleh mereka dijadikan suatu penilaian positif sehingga mampu memberikan kenyamanan dalam bekerja didalam suatu perusahaan. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka akan semakin betah didalam perusahaan tersebut dan kinerja yang dihasilkannya akan semakin baik. Indikator dan item yang digunakan pada variabel Kepuasan Kerja berdasarkan Luthans (2006:234) yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, suatu pekerjaan yang mampu memberikan tugas yang mnearik demi kesempatan belajar dan berkembang.
- 2) Gaji, sejumlah upah yang diterima karyawan dan tingkat dimana upah ini dipandang sebagai hal yang wajar dan pantas dalam perusahaan
- 3) Promosi, suatu kesempatan seorang karyawan untuk bisa maju mendapatkan posisi, status dan keahlian yang baik dari perusahaan.

- 4) Pengawasan, kemampuan pengawas untuk memberikan arahan sebuah pengarahan secara teknis dan memberikan dukungan perilaku
- 5) Rekan kerja, tingkat dimana karyawan memiliki rekan kerja yang pandai dalam hal teknis dan memiliki tenaga kerja yang handal dan mampu memberikan dukungan social.

Adapun definisi operasional pada penelitian ini, dapat dilihat ditabel 3.berikut ini:

Tabel 3.1 , Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Keadilan Distributif (X ₁)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan (X_{1.1}) 2. Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan. (X_{1.2}) 3. Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan (X_{1.3}) 4. Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan (X_{1.4}) 	Niehoff dan Moorman (1993)
Keadilan Organisasional (X)	Keadilan Prosedural (X ₂)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan (X_{1.5}) 6. Keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas (X_{2.6}) 7. Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan (X_{2.7}) 8. Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan (X_{2.8}) 9. Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan (X_{2.9}) 10. Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten (X_{2.10}) 	

Lanjutan Tabel Tabel 4.1 , Variabel, Indikator, dan Item

		11. Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat. (X _{2.11})	
	Keadilan Interaksional (X ₃)	12. Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan (X _{3.12}) 13. Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik (X _{3.13}) 14. Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan (.3.14) 15. Pimpinan memperhatikan hak-hak individu karyawan (X _{3.15}) 16. Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil (X _{3.16}) 17. Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan (X _{3.17}) 18. Pimpinan sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan (X _{3.18})	
Komitmen Organisasional (Y)	<i>Affective Commitment</i> (Y ₁)	1. Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya diperusahaan ini (Y _{1.1}) 2. Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga (Y _{1.2}) 3. Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan dimana saya bekerja (Y _{1.3}) 4. Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan perusahaan ini (Y _{1.4}) 5. Saya tidak merasa bagian dari keluarga diperusahaan dimana saya bekerja (Y _{1.5})	Meyer & Allen (2004)
	<i>Continuance Commitment</i> (Y ₂)	6. Perusahaan ini memiliki arti yang penting bagi saya pribadi (Y _{2.6}) 7. Saat ini saya bekerja dengan perusahaan saya merupakan kebutuhan dan sekaligus keinginan saya (Y _{2.7}) 8. Akan sulit meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya (Y _{2.8})	

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item

		<p>9. Kehidupan saya akan kacau jika memutuskan ingin meninggalkan perusahaan sekarang. (Y_{2.9})</p> <p>10. Saya tidak memiliki alasan yang dipertimbangkan untuk menetap diperusahaan ini. (Y_{2.10})</p> <p>11. Jika saya sepenuhnya belum mendedikasikan diri pada perusahaan ini, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja ditempat lain. (Y_{2.11})</p> <p>12. Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan ini adalah jarangya alternatif pekerjaan yang ada. (Y_{2.12})</p>	
	<i>Normative Commitment</i> (Y ₃)	<p>13. Saya tidak merasa memiliki kewajiban apapun dengan atasan saat ini (Y_{3.13})</p> <p>14. Bahkan jika itu keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan perusahaan sekarang (Y_{3.14})</p> <p>15. Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan sekarang (Y_{3.15})</p> <p>16. Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan saya (Y_{3.16})</p> <p>17. Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saya sekarang, karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang didalamnya (Y_{3.17})</p> <p>18. Saya berhutang besar pada organisasi saya (Y_{3.18})</p>	
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan Itu Sendiri (Z ₁)	<p>1. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki (Z_{1.1})</p> <p>2. Pekerjaan yang didapat sangat menantang (Z_{1.2})</p>	Luthans (2006:234)
	Gaji (Z ₂)	<p>3. Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup (Z_{2.3})</p> <p>4. Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (Z_{2.4})</p>	
	Promosi (Z ₃)	<p>5. Promosi diperusahaan telah dilakukan secara adil (Z_{3.5})</p>	

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel dan Item

Pengawasan (Z ₄)	6. Promosi dilakukan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja (Z _{3.6})
	7. Atasan saya membuat saya merasa puas bekerja di bawah Pengawasannya (Z _{4.7})
	8. Kesediaan atasan dapat menerima masukan dari karyawan (Z _{4.8}) 9. Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh karyawan (Z _{4.9})
Rekan Kerja (Z ₅)	10. Rekan kerja membantu ketika mendapat kesulitan dalam bekerja (Z _{5.10}) 11. Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab (Z _{5.11}) 12. Adanya persaingan sehat antar rekan kerja (Z _{5.12})

Sumber: Olahan Penulis (2019)

3. Skala Pengukuran

Skala yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Dimana Skala Likert menjelaskan setuju atau tidak setuju dari pernyataan sebanyak 5 buah. Indeks Skala Likert dijabarkan seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran

No.	Jawaban	Skor Nilai	
		Jika Positif	Jika Negatif
1.	SS - Sangat Setuju	5	1
2.	S - Setuju	4	2

Lanjutan Tabel 3.2 Skala Pengukuran

3.	N - Netral	3	3
4.	TS - Tidak Setuju	2	4
5.	STS - Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: Syofian Siregar (2013:27)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi sendiri adalah suatu jumlah total dari seluruh responden yang akan diteliti oleh peneliti tersebut. Dimana menurut Lijan Sotak (2014:94)

Populasi adalah subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajaridan kemudian ditarik kesimpulannya. Dipenelitian ini seluruh populasinya adalah seluruh karyawan pada 11 divisi di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta sebanyak 242 orang.

2. Sampel

Sampel adalah jumlah karateristik yang akan diteliti oleh si peneliti pada saat penelitian dimana hasilnya dapat sekiranya mampu mewakili

dari populasi. Menurut Malhorta dalam Sinambela (2014:95) sampel adalah “sub kelompok dari elemen dari populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam suatu penelitian”. Dalam pengambilan jumlah



sampel ini menggunakan rumus Slovin untuk menentukan sampel minimal yang harus ditetapkan peneliti, yakni:

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

Sumber: Sinambela (2014:96)

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan penetapan sampel.

Nilai $e = 0,1$ (10%) untuk populasi yang lebih besar

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

$$n = \frac{242}{1 + 242(0,1)^2}$$

$$n = 70,7 = 71$$

Jadi, jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 71 orang.

3. Teknik Sampling

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Proportional Random Sampling*. Dimana menurut Muri Yusuf (2014:162) *Proportional Random Sampling* adalah “teknik dimana jumlah sampel masing-masing strata sebanding dengan jumlah anggota populasi pada masing-masing strata populasi”. Jumlah sampel yang diambil berdasarkan unit kerja yaitu:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Sumber: Ridwan dan Engkos (2012)

Keterangan :

n_i : Sampel sub kelompok

N_i :Jumlah masing-masing kelompok

n : Besar Sampel

N : Jumlah total

Tabel berikut ini adalah jumlah sampel karyawan tetap berdasarkan masing-masing divisi di PT. Utama Karya (Persero Jakarta).

Tabel 3.3 Divisi, Populasi, dan Sampel Karyawan PT. Utama Karya (Persero Jakarta)

No	Divisi	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	Keuangan	33	$33/242*71$	10
2	Corporate Planning	12	$12/242*71$	4
3	Human Capital	29	$29/242*71$	8

Lanjutan Tabel 3.3 Divisi, Populasi, dan Sampel Karyawan PT. Utama Karya (Persero Jakarta)

4	Legal	12	$12/242*71$	4
5	Pengembangan dan Investasi	28	$28/242*71$	8
6	Pengembangan Kontruksi	11	$11/242*71$	3
7	Pengendalian Operasi & SAP	19	$19/242*71$	5
8	QHSE	14	$14/242*71$	4
9	Sistem dan Resiko	33	$33/242*71$	10
10	Supply Chain Management	20	$20/242*71$	6
11	Sekretaris Perusahaan	31	$31/242*71$	9
TOTAL				71

Sumber: Olahan Penulis (2019)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus diatas, diperoleh jumlah karyawan sampel sebanyak 71 responden. Sampel yang diteliti sebanyak 71 karyawan pada divisi-divisi yang terutama yang menetap di kantor pusat PT Utama Karya (Persero) Jakarta. Teknik sampling yang dilakukan pada pengambilan sampel adalah dengan *proportional random sampling* atau pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan kuesioner penelitian yang dibagikan langsung kepada karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini diambil dari 2 jenis sumber data yaitu:

a. Data Primer

Menurut Bungin (2005:132) “Data Primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian”.Data primeryang diperoleh peneliti didapat pada waktu proses penelitian berlangsung.Data primer yang diperoleh dari penelitian ini melalui penyebaran kuisisioner padasejumlah sampel yaitu 71 karyawan PT Utama Karya (Persero) Jakarta.

b. Data Sekunder

Menurut Bungin (2005:132) “Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua dari data yang kita butuhkan”.Data Sekunder didapat peneliti secara tidak langsung melalui media tertentu,seperti melaluiinformasi dari orang lain atau melalui dokumentasi. Data Sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini melalui dokumentasi pada PT. Utama Karya (Persero) Jakarta.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah bagaimana cara data tersebut dikumpulkan yang merujuk pada tata caranya.Dan dari metode inilah

diketahui bagaimana data tersebut dikumpulkan. Penelitian ini memakai metode pengumpulan data sebagai berikut, yaitu:

a. Survei

Survei adalah suatu bentuk metode penelitian untuk menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah ditentukan (Munawaroh, 2012:34). Penelitian ini menggunakan survei dengan cara membagikan kuisioner. Kuisioner menurut Sunyoto *et. al* (2015:79) adalah “ bentuk lembaran angket dapat berupa pertanyaan tertulis, tujuannya untuk memperoleh informasi dari responden tentang apa yang dialami dan diketahui”. Kuisioner kemudian disebarkan kepada responden yang dituju secara langsung sehingga dengan segera bisa mendapatkan hasil yang lebih akurat. Daftar pertanyaan yang diberikan berisi gambaran umum, pendapat dan pengaruh mengenai Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Utama Karya (Persero) Jakarta.

b. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sunyoto, *et al* (2015:78) adalah “mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasari, notulen, rapat, lengger agenda dan sebagainya”. Dokumen-dokumen dalam berbagai bentuk tersebut yang isinya berkaitan dengan perusahaan dan catatan yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu mengenai Pengaruh Keadilan

Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Utama Karya (Persero) Jakarta.

F. Uji Validitas dan Realibilitas

1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu uji dimana menguji suatu kevalidan hasil data dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Menurut Syofian Siregar (2013:46) “validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Dimana uji validitas juga dilakukan pada saat membuat kuisisioner untuk menguji kuisisioner tersebut valid atau tidak”. Validitas terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi validitas konvergen dari pemeriksaan individual item realibilitas dapat dilihat dari *standardized loading factor* (korelasi antar skor/ item komponen variabel).

Standardized loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar tiap item pengukuran dengan konstruk latennya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $>0,5$.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip pengukuran variabel yang berbeda yang seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda mengukur

dua variabel yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabelnya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap variabel dengan variabel lainnya dalam model.

Modelnya mempunyai validitas diskriminan yang cukup pada akar AVE untuk setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel dengan variabel lainnya dalam model (Jogiyanto, 2009).

Berikut adalah parameter instrumen penelitian dalam pengukuran

PLS:

Tabel 3.4 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumb
Konvergen	Faktor Loading	>0,7
	Average Variance Extracted (AVE)	>0,5
	Communality	>0,5
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	Cross Loading	>0,7

Sumber: Abdillah dan Hartono, 2015

2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas menurut Syofian Siregar (2013:55) adalah “uji untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula”. Dalam penelitian ini pengujian realibilitas diukur menggunakan nilai *composite reliability* dan nilai *alpha cronbach*. Dimana instrumen penelitian akan dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* mampu lebih besar dari 0,7 dan jika nilai *alpha cronbach* lebih dari 0,6. Jika masing-masing nilai *composite reliability* dan nilai *alpha cronbach* semakin mendekati angka 1, maka mengidentifikasi bahwa semakin tinggi pula konsistensi *internal reliability*.

3. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyakngkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen.

Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan. Pengujian SPSS dilakukan untuk membantu pengujian dengan PLS sehingga ujiannya validits bisa diketahui validnya sehingga pengujian SPSS juga dibutuhkan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	r tabel	Keterangan
X1.1	0.749	0.000	0.233	Valid
X1.2	0.847	0.000	0.233	Valid
X1.3	0.785	0.000	0.233	Valid

Lanjutan Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel

X1.4	0.836	0.000	0.233	Valid
X1.5	0.892	0.000	0.233	Valid
X2.6	0.709	0.000	0.233	Valid
X2.7	0.705	0.000	0.233	Valid
X2.8	0.856	0.000	0.233	Valid
X2.9	0.826	0.000	0.233	Valid
X2.10	0.734	0.000	0.233	Valid
X2.11	0.715	0.000	0.233	Valid
X3.12	0.737	0.000	0.233	Valid
X3.13	0.811	0.000	0.233	Valid
X3.14	0.776	0.000	0.233	Valid
X3.15	0.765	0.000	0.233	Valid
X3.16	0.766	0.000	0.233	Valid
X3.17	0.734	0.000	0.233	Valid
X3.18	0.783	0.000	0.233	Valid
Z1.1	0.805	0.000	0.233	Valid
Z1.2	0.794	0.000	0.233	Valid
Z2.1	0.760	0.000	0.233	Valid
Z2.3	0.841	0.000	0.233	Valid
Z3.1	0.805	0.000	0.233	Valid
Z3.2	0.838	0.000	0.233	Valid
Z4.1	0.764	0.000	0.233	Valid
Z4.2	0.827	0.000	0.233	Valid

Lanjutan Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel

Z4.3	0.764	0.000	0.233	Valid
Z5.1	0.786	0.000	0.233	Valid
Z5.2	0.679	0.000	0.233	Valid
Z5.3	0.726	0.000	0.233	Valid
Y1.1	0.750	0.000	0.233	Valid
Y1.2	0.719	0.000	0.233	Valid
Y1.3	0.858	0.000	0.233	Valid
Y1.4	0.793	0.000	0.233	Valid
Y1.5	0.835	0.000	0.233	Valid
Y2.6	0.747	0.000	0.233	Valid
Y2.7	0.749	0.000	0.233	Valid
Y2.8	0.712	0.000	0.233	Valid
Y2.9	0.830	0.000	0.233	Valid
Y2.10	0.738	0.000	0.233	Valid
Y2.11	0.733	0.000	0.233	Valid
Y2.12	0.741	0.000	0.233	Valid
Y3.13	0.736	0.000	0.233	Valid
Y3.14	0.783	0.000	0.233	Valid
Y3.15	0.750	0.000	0.233	Valid
Y3.16	0.740	0.000	0.233	Valid
Y3.17	0.826	0.000	0.233	Valid
Y3.18	0.801	0.000	0.233	Valid

Sumber: Data Primer Diolah ,2020

Dari Tabel 3.5 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) atau r hitung lebih besar dari r tabel yang berarti tiap-tiap pertanyaan adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 3.6 Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X)	0,961	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (Z)	0,942	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Y)	0,959	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2020

Dari Tabel 3.6 diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien realibilitas untuk seluruh item yang diuji, ketahu memiliki nilai *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka dapat disimpulkan semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

G. Analisis Data

1. Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan gambaran terkait analisis yang telah didapatkan dari penelitian. Menurut Sinambela (2004:189) "analisis deskriptif adalah analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul". Dari analisis deskriptif akan didapatkan skor, frekuensi dan presentase jawaban responden serta dari masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden pada setiap jawaban dari pernyataan variabel.

2. Analisis Data dengan Pendekatan PLS (*Partial Least Square*)

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan PLS. PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu metode alternatif estimasi model untuk mengelola *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah sebuah model pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan untuk memaksimalkan variansi dari variable *laten criterion* yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variable *laten predictor*. SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Peneliti menggunakan pendekatan SEM-PLS, karena penelitian ini bersifat eksplanatoris atau perluasan teori yang sudah ada. Pertimbangan lainnya adalah karena model penelitian yang diteliti mempunyai *construct second order* dengan *construct*

first order sebagai indikatornya. Pengujian ini menggunakan SMARTPLS versi 2.0 M3

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Menentukan level signifikan atau nilai kritis (α) yaitu sebesar 5%
- 2) Membandingkan nilai t-statistics pada tampilan *output bootstrapping* program SmartPLS dengan nilai t-table. Jika *t-statistics* lebih tinggi dibandingkan t-tabel maka hipotesis terdukung.

a. Model Pengukuran (Outer Model)

Model struktural dalam PLS dengan evaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi dari model penelitian, namun R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter utama menjelaskan hubungan kasualitas tersebut, Jogiyanto (2009:62)

b. *Goodness of Fit*

Menurut Jogiyanto (2009) *Goodness Of Fit (GOF)* adalah ukuran kelayakan seperangkat observasi yang menunjukkan tingkat perbedaan yang rendah antara nilai yang diobservasi dengan nilai yang diekspetasi dalam model. Ghozali (2008:26) menyatakan bahwa R-square model PLS dievaluasi dengan melihat *O-Square Predictive Revelance* dengan model variabel. *O-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Nilai *O-Square* dapat diperoleh melalui rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2) \times (1-R2^2)$$

Keterangan:

Q^2 : nilai predictive relevance

$R1^2$: nilai R-square variabel Z

$R2^2$: nilai R-square variabel Y

c. Metode Sobel (Sobel Test)

Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2011:67) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara

mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = c - c'$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Z tanpa mengontrol Y sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Z setelah mengontrol Y . Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Menurut Ghozali (2009:120) nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t -tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t -tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

d. Modifikasi Model

Mengembangkan model yang diuji diawal untuk meningkatkan *goodness of fit model*. Namun pengembangan model harus mempertimbangkan dasar teori, tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan alasan argument statistical.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Utama Karya (Persero) Jakarta

Pada tahun 1961, “Hollandsche Beton Maatschappij” sebuah perusahaan swasta Hindia Belanda yang banyak mengerjakan proyek konstruksi pada masa pemerintahan Hindia-Belanda di Indonesia, dinasionalisasi oleh Pemerintah Indonesia dan diubah menjadi PN Utama Karya melalui Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 61.1961 tanggal 29 Maret 1961, selanjutnya disebut “HK” atau “Perseroan”, dalam pembangunan infrastruktur di negara Indonesia. PN Utama Karya menjadi perusahaan konstruksi yang pertama mengenalkan sistem prategang BBRV dari Swiss, sampai akhirnya terbentuk Divisi khusus prategang sebagai wujud eksistensi PN Utama Karya terhadap teknologi ini. Telah banyak bangunan dan hasil konstruksi yang dikerjakan oleh PN Utama Karya (Persero) yang dinilai sebagai bangunan yang memiliki nilai sejarah dan monumental seperti Gedung DPR/MPR RI di Senayan, Jakarta dan Monumen Patung Dirgantara di Pancoran, Jakarta. Pada tanggal 15 Maret 1973, PN Utama Karya berubah menjadi PT Utama Karya berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No. 74 tanggal 15 Maret 1973, juncto Akta Perubahan No.48 tanggal 8 Agustus 1973 yang mana keduanya dibuat di hadapan Notaris Kartini Mulyadi,SH.

2. Logo Perusahaan



Logo PT Hutama Karya (Persero)

PT Hutama Karya (Persero) memiliki makna karya luhur dan bermutu. Dari awal berdiri hingga kini PT Hutama Karya (Persero) telah mempersembahkan beragam karya bagi ibu pertiwi, untuk kesejahteraan bangsa Huruf H dan K Kapital yang dirangkai menyiratkan kekuatan untuk maju melampaui batas negeri, melebarkan sayap membangun karya-karya lain untuk mengharumkan Indonesia. Warna merah melambangkan keberanian dan semangat PT Hutama Karya (Persero) dalam membangun karya-karya dalam pengolahan aktivitas dan penyelesaian permasalahan Filosofi Tagline “Inovasi Untuk Solusi” Insan PT Hutama Karya (Persero) mengutamakan profesionalisme, dedikasi, pengetahuan, dan ketekunan dalam setiap karya yang dibangun.

3. Visi dan Misi PT. Hutama Karya (Persero)

a. Visi PT. Hutama Karya (Persero)

Pengembang Infrastruktur Terkemuka Indonesia

b. Misi PT. Hutama Karya (Persero)

1. Menyukseskan mandat pemerintah untuk membangun dan mengoperasikan jalan Tol Trans-Sumatera.

2. Mengembangkan multi-bisnis berbasis infrastruktur melalui usaha investasi, jasa, konstruksi dan manufaktur yang mampu memberikan nilai tambah premium pada korporasi dan dalam rangka mempercepat pertumbuhan perekonomian Indonesia.

3. Membangun kapasitas dan kapabilitas korporasi yang berkesinambungan melalui permantapan human capital dan peningkatan *financial capital*.

4. Budaya Perusahaan

ORIENTASI PADA PELANGGAN

- Insan HUTAMA KARYA senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan;
- Keberpihakan pada kepuasan pelanggan;
- Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

INTEGRITAS

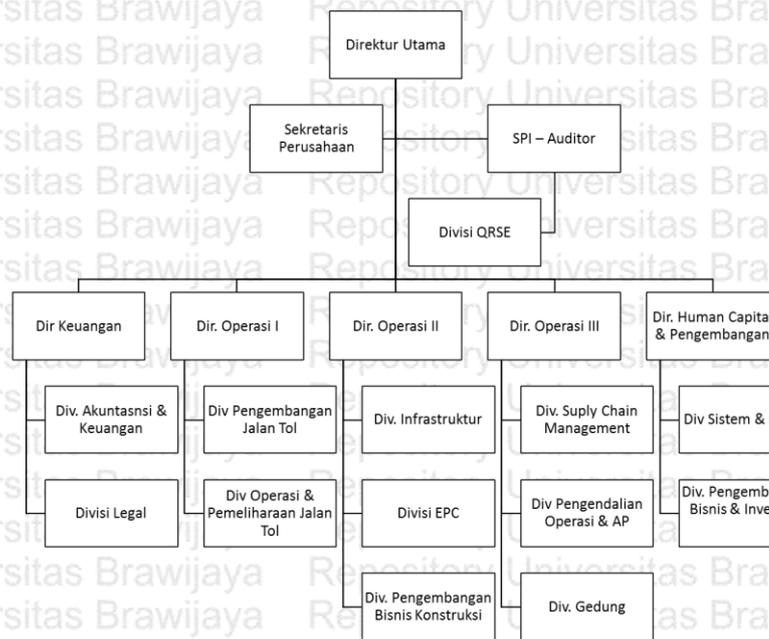
Insan HK memiliki moral dan etika usaha yang baik.

PROFESIONAL

Insan HUTAMA KARYA bekerja sesuai tanggungjawab profesinya secara baik dan benar berdasarkan sistem manajemen dan *Good Corporate Governance (GCG)*

5. Struktur Organisasi PT. Hutama Karya (Persero)

Pada umumnya tiap organisasi memiliki struktur organisasinya masing-masing untuk mengetahui peran masing-masing divisi dan jabatan demi menunjang kinerja organisasi. Berikut ini adalah gambar struktur organisasi PT Hutama Karya (Persero) Jakarta:



Gambar 2.1 Bagan Struktur Organisasi PT. Hutama Karya (Persero)

Penjabaran struktur organisasi dan tugas tiap bagian di PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta terdiri dari 14 divisi yang dipimpin direktur Keuangan, Operasi 1-3 dan *Human Capital & Pengembangan* dibawah pengawasan Direktur Utama. Divisi yang menjadi focus peneliti adalah divisi yang bertugas dikantor saja yaitu 11 divisi, yang terdiri dari:

1. Keuangan

Memiliki tugas yaitu:



- 1) Memastikan tersedianya laporan keuangan perusahaan secara tepat waktu & mutu dan evaluasi kondisi perusahaan melalui analisa rasio keuangan perusahaan.
- 2) Mengatur dan mengendalikan kegiatan perpajakan perusahaan.
- 3) Menegelola aktivitas keuangan untuk memastikan dana dengan biaya optimal.

2. *Corporate Planning*

Memiliki tugas untuk mengatur dan mengendalikan strategi perencanaan dan pendanaan perusahaan serta melaksanakan optimalisasi portofolio dan aset.

3. *Legal*

Memiliki tugas untuk memastikan tersedianya perangkat dan dokumen hukum yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4. *Human Capital*

Memiliki tugas :

- 1) Mengelola perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terkait Human Capital untuk memastikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga mampu menunjang

pencapaian visi misi dan rencana strategis perusahaan.

- 2) Mengelola *procurement* dan pengelolaan vendor untuk memastikan tersedianya fasilitas kantor, sarana, prasarana dan pelayanan umum yang mampu menunjang operasional perusahaan.

5. Pengembangan Bisnis dan Investasi

Memiliki tugas menghasilkan strategi dan pengembangan bisnis yang tepat, inisiatif baru serta implementasinya sesuai dengan tujuan dan visi misi perusahaan.

6. Pengembangan Bisnis Kontruksi

Memiliki tugas untuk mengatur menghasilkan perolehan kontrak proyek dan revenue yang sesuai dengan sasaran dan target perusahaan.

7. Pengendalian Operasi dan Anak Perusahaan

Memiliki tugas untuk memastikan seluruh kegiatan operasi di perusahaan sesuai dengan rencana strategis dan target perusahaan serta standar kualitas dan harapan pelanggan.

8. *QHSE (Quality, Health, Safety and Environment)*

Memiliki tugas yaitu mengelola kegiatan Mutu, Keselamatan, dan Kesehatan Kerja serta Lingkungan (MK3L) serta mengawasi kegiatan

engineering untuk menghasilkan QHSE yang tepat sehingga output dari kegiatan industry konstruksi yang dihasilkan memenuhi standar yang dipersyaratkan.

9. Sistem dan Resiko

Memiliki tugas :

1) menyusun dan pengendalian system bisnis proses perusahaan (SOP) ,untuk menghasilkan system yang tepat sehingga output dari kegiatan industri konstruksi yang dihasilkn lebih tinggi dari standar yang dipersyaratkan.

2) Mengatur kegiatan Teknologi Informasi untuk memastikan tersedianya system teknologi informasi yang menunjang operasionalisasi bisnis perusahaan.

3) Memastikan tersedianya pengelolaan resiko yang tepat sehingga dapat menghindarkan perusahaan dan kerugian atau resiko – resiko yang dapat mengancam proses operasionalisasi perusahaan.

10. Supply Chain Management

Memiliki tugas merencanakan, mengatur dan mengevaluasi proses pemenuhan kebutuhan sumber daya, pelayanan pelanggan dan pengelolaan

rekaman untuk memastikan kegiatan *supply chain* dalam proses produksi diperusahaan yang sesuai dengan rencana strategis perusahaan serta standar kualitas dan harapan pelanggan.

11. Sekretaris Perusahaan

Memiliki tugas mengatur kegiatan kepatuhan, relasi, dan komunikasi perusahaan dan manajemen kearsipan untuk memastikan tersedianya program kesekretariatan dan kegiatan hubungan kemasyarakatan yang mampu meningkatkan citra perusahaan.

B. Gambaran Umum Responden

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta pada tahun 2020 yang berjumlah 242 karyawan. Dengan menggunakan rumus Slovin jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 71 karyawan. Berdasarkan arahan dari manajer *Human Resources General Affair* PT. Utama Karya (Persero) penyebaran kuesioner penelitian penyebaran kuesioner penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner *google form* secara *online* dan dikombinasikan dengan menggunakan kuesioner *hardcopy* atau secara *offline*.

Penyebaran kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti kepada 71 responden di divisi PT. Utama Karya (Persero) Jakarta yang terdiri dari 11 divisi yaitu divisi Corporate Planning, Human Capital, Keuangan, Legal, Pengembangan Bisnis dan Investasi, Pengembangan Bisnis Kontruksi, Pengendalian Operasi dan SAP, QHSE, *Social Chain Management*, Sekretaris

Perusahaan, Sistem dan Resiko .Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner, jumlah kuesioner yang didistribusikan sesuai dengan jumlah kuesioner yang diterima sejumlah 71 responden. Gambaran karakteristik umum responden secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari hasil penelitian diperoleh mengenai status pendidikan terakhir responden, yang datanya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	6	8.45
D3	1	1.41
S1	55	77.46
S2	9	12.68
Total	71	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan SMA sebanyak 6 orang (8,45%), yang memiliki pendidikan D3 sebanyak 1 orang (1,41%), yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 55 orang (77,46%), dan yang memiliki pendidikan S2 sebanyak 9 orang (12,68%).Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang ada di lokasi penelitian memiliki latar belakang pendidikan S1 dengan presentase 77,46% yang menunjukkan bahwa pendidikan responden sangat baik dalam menunjang hasil pekerjaan yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Usia

Pembagian jumlah usia responden dihitung menggunakan rumus Sturges Supranto (2000), yaitu sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log$$

Sumber: Supranto (2000)

Keterangan:

k = banyaknya kelas

n = banyaknya nilai observasi

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log 71$$

$k = 1 + 7,14$ dibulatkan menjadi 7 kelas

Menentukan panjang interval (I)

Range = Data terbesar – data terkecil

I = range/banyak kelas

$$I = (55 - 22) / 7$$

$I = 4,71$ dibulatkan menjadi 5

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah kelas sebanyak 7 dan interval sebesar 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ditunjukkan oleh tabel 4.2

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
22 - 26 Tahun	32	45.08
27 - 31 Tahun	14	19.72
32 - 36 Tahun	5	7.04
37 - 42 Tahun	5	7.04
43 - 47 Tahun	6	8.45
48- 52 Tahun	6	8.45
>53 Tahun	3	4.22
Jumlah	71	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 didapatkan bahwa responden pada usia 22 - 26 tahun sebanyak 32 orang (45.08%), pada usia 27 - 31 Tahun sebanyak 14 orang (19.72%), pada usia 32 - 36 Tahun sebanyak 5 orang (7.04%), pada usia 37-42 Tahun sebanyak 5 orang (7.04%), pada Usia 43 – 47 Tahun sebanyak 6 orang, pada usia 48- 52 tahun sebanyak 6 orang, pada usia lebih dari 53 tahun sebanyak 3 orang (4.22%). Berdasarkan data yang didapat, diketahui usia karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta mayoritas berada pada rentang usia 22 – 26 tahun dengan presentase 45.08%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta berada pada usia yang sangat produktif dengan didukung dengan pendidikan yang baik dan pengalaman kerja yang cukup, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

3. Karakteristik Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang didapat karakteristik umum responden berdasarkan jenis kelamin didapat hasilnya pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	53	74.65
Perempuan	18	25.35
Total	71	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 didapatkan bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki – laki sebanyak 53 orang (74,65%), yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (25,35%). Kemungkinan karena PT. Hutama

Karya (Persero) Jakarta bergerak dibidang konstruksi, sehingga jumlah karyawan yang dominan adalah laki-laki.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pembagian jumlah usia responden dihitung menggunakan rumus Sturges Supranto (2000), yaitu sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log$$

Sumber: Supranto (2000)

Keterangan:

k = banyaknya kelas

n = banyaknya nilai observasi

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,322 \log 71$$

$k = 1 + 7,14$ dibulatkan menjadi 7 kelas

Menentukan panjang interval (I)

Range = Data terbesar – data terkecil

Range = 34 tahun- 6 bulan

6 bulan dikonversi ke tahun menjadi 0,49 tahun

Sehingga range menjadi :

$$\text{Range} = 34 - 0,49$$

$I = \text{range} / \text{banyak kelas}$

$$I = (34 - 0,49) / 7$$

I = 4,78 dibulatkan menjadi 5

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah kelas 7 dan interval 5.

Karakteristik Reponden Berdasarkan Masa Kerja ditunjukkan oleh pada tabel 4.4

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 Tahun	2	2.82
1 - 5 Tahun	35	49.29
6 - 10 Tahun	13	18.3
11 - 15 Tahun	5	7.04
16 -20 Tahun	4	5.63
21- 25 Tahun	7	9.89
26 – 30 Tahun	2	2.81
≥ 31 Tahun	3	4.22
Jumlah	71	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 didapatkan bahwa responden pada masa kerja kurang dari 1 Tahun sebanyak 2 orang (2,82%), pada masa kerja 1 – 5 Tahun sebanyak 35 orang (49,29%), pada masa kerja 6 – 10 Tahun sebanyak 13 orang (18,3%), yang masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 5 orang (7,04%), pada masa kerja 16 -20 tahun sebanyak 4 orang (7,04%), pada masa kerja 21- 25 tahun sebanyak 7 orang (9,89%), pada masa kerja 26 – 30 tahun sebanyak 2 orang (2,81%) dan yang masa kerja lebih dari sama dengan 31 Tahun sebanyak 3 orang (4,23%). Berdasarkan data yang didapat, diketahui masa kerja karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta mayoritas berada pada rentang masa kerja 1 – 5 tahun dengan presentase 49,29%.

Sehingga dapat dikatakan karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta sudah cukup memiliki pengalaman kerja yang baik dip perusahaan.

C. Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif terhadap 71 responden untuk diolah lebih lanjut.

Dimana pengukuran ini dibutuhkan memberikan gambaran terkait analisis yang telah kita dapatkan dari penelitian di mana kita dapat menarik kesimpulan.

Dengan melakukan perhitungan ini akan mendapatkan gambaran tentang sampel secara garis besarnya, sehingga dapat mendekati kebenaran populasi. Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 71 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus Sturges sebagai berikut, Supranto (2000:74) :

$$\begin{aligned} \text{Besaran Interval} &= \frac{\text{Nilai Observasi Terbesar} - \text{Nilai Observasi Terkecil}}{\text{Banyaknya kelas}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Tabel 4.5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1,0 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,8 – 2,59	Tidak Setuju
2,6 – 3,39	Netral
3,4 – 4,19	Setuju
4,2 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif ini akan didapatkan skor, frekuensi dan presentase jawaban responden dari masing-masing variabel yang menggambarkan tanggapan responden pada setiap jawaban dari pernyataan variabel.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X)

Variabel Keadilan Organisasional terdapat delapan belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional (X)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	Jumlah	%	Item	Indikator
X1.1	12	16.9	55	77.46	3	4.23	1	1.41	0	0	71	100	4.1	4.11
X1.2	12	16.9	56	78.87	2	2.82	0	0	1	1.41	71	100	4.1	
X1.3	12	16.9	57	80.28	1	1.41	1	1.41	0	0	71	100	4.13	
X1.4	12	16.9	57	80.28	1	1.41	1	1.41	0	0	71	100	4.13	
X1.5	12	16.9	57	80.28	1	1.41	1	1.41	0	0	71	100	4.13	
X1.6	11	15.49	54	76.06	6	8.45	0	0	0	0	71	100	4.07	4.04
X1.7	5	7.04	58	81.69	7	9.86	1	1.41	0	0	71	100	3.94	
X1.8	12	16.9	54	76.06	4	5.63	0	0	1	1.41	71	100	4.07	
X1.9	9	12.68	59	83.1	2	2.82	1	1.41	0	0	71	100	4.07	
X1.10	10	14.08	58	81.69	3	4.23	0	0	0	0	71	100	4.1	
X1.11	9	12.68	57	80.28	4	5.63	1	1.41	0	0	71	100	4.04	4.04
X1.12	15	21.13	52	73.24	3	4.23	1	1.41	0	0	71	100	4.14	
X1.13	14	19.72	55	77.46	1	1.41	1	1.41	0	0	71	100	4.15	
X1.14	8	11.27	60	84.51	2	2.82	1	1.41	0	0	71	100	4.06	
X1.15	8	11.27	59	83.1	3	4.23	1	1.41	0	0	71	100	4.04	
X1.16	5	7.04	55	77.46	10	14.08	0	0	1	1.41	71	100	3.89	
X1.17	11	15.49	51	71.83	8	11.27	1	1.41	0	0	71	100	4.01	
X1.18	13	18.31	54	76.06	3	4.23	1	1.41	0	0	71	100	4.11	
Grand Mean Variabel Keadilan Organisasional (X)												4.06		

Sumber: data primer diolah, 2020

Keterangan:

X1.1 : Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan

X1.2 : Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan.

X1.3 : Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan

X1.4 : Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan

X1.5 : Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan

X1.6 : Keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas

X1.7 : Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan

- X1.8 : Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan
- X1.9 : Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan
- X1.10 : Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten
- X1.11 : Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat
- X1.12 : Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan
- X1.13 : Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan.
- X1.14 : Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan
- X1.15 : Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten
- X1.16 : Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil
- X1.17 : Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan
- X1.18 : Pimpinan sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan Diberikan

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait Keadilan Organisasional (X). Tanggapan dari 71 mengenai item X1.1 dengan “Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil” terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (77,46%) yang menyatakan setuju, 3 responden (4,23) yang menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.10, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa perusahaan memberikan jam kerja yang adil terhadap karyawan.

Tanggapan dari 71 responden mengenai item X1.2 dengan “Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan” terdapat 12 responden (16,90%)

menyatakan sangat setuju, 56 responden (78,87%) menyatakan setuju, 2 responden (2,82%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,41%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.10 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa perusahaan memberikan gaji yang adil terhadap karyawannya sesuai pekerjaannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.3 dengan “Saya mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan” terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai *mean item* sebesar 4.13 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa perusahaan memberikan beban kerja yang adil pada tiap karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.4 dengan “Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan” terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa perusahaan memberikan kompensasi yang adil pada karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.5 dengan “Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan” terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%)

menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa perusahaan mampu memberikan tanggung jawab terkait pekerjaan yang adil kepada karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.6 dengan “Keputusan yang dibuat pimpinan sudah jelas” terdapat 11 responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 6 responden (8,45%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan nilai *mean item* sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan sudah membuat keputusan jelas yang diutamakan untuk karyawannya

Tanggapan 71 respon mengenai item X1.7 dengan “Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan” terdapat 5 responden (7,04%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (81,69%) menyatakan setuju, 7 responden (9,86%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.94 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan mempertimbangkan masukan dari karyawannya saat membuat keputusan.

Tanggapan 71 resonden mengenai item X1.8 dengan “Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang

pekerjaan karyawan terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 4 responden (5,63%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,41%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan mengumpulkan informasi yang lengkap terlebih dahulu ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.9 dengan “Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta oleh karyawan” terdapat 9 responden (12,68%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (83,10%) menyatakan setuju, 2 responden (2,82%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan perusahaan akan memberikan klarifikasi atas keputusan yang dibuat apabila diminta oleh karyawan.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.10 dengan “Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten” terdapat 10 responden (14,08%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (81,69%) menyatakan setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.10 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan sudah menerapkan keputusan kepada semua karyawannya secara konsisten.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.11 dengan “Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat” terdapat 9 responden (12,68%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 4 responden (5,63%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan mengizinkan karyawannya untuk mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang dibuat oleh pimpinannya tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.12 dengan “Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat demi kebaikan karyawan” terdapat 15 responden (21,13%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (73,24%) menyatakan setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.14 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan selalu mempertimbangkan keputusan yang dibuat demi kebaikan karyawan tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.13 dengan “Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik” terdapat 14 responden (19,72%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (77,46%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.15



menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan telah memperlakukan tiap karyawannya diperusahaan dengan baik

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.14 dengan “Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan” terdapat 8 responden (11,27%) menyatakan sangat setuju, 60 responden (84,51%) menyatakan setuju, 2 responden (2,82%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan mereka jujur dalam memberikan penilaian sesuai kinerja yang dilakukan oleh karyawan

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.15 dengan “Pimpinan memperhatikan hak-hak individu karyawan” terdapat 8 responden (11,27%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (83,10%) menyatakan setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan memperhatikan hak-hak individu yang harus diterima karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.16 dengan “Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil” terdapat 5 responden (7,04%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (77,46%) menyatakan setuju, 10 responden (14,08%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,41%) menyatakan



sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.89 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa saat keputusan yang dibuat pimpinan terdapat konsekuensinya, maka pimpinan akan berdiskusi dengan karyawannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.17 dengan “Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat oleh karyawan” terdapat 11 responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 51 responden (71,83%) menyatakan setuju, 8 responden (11,27%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.01 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan perusahaan saat membuat keputusan kepada karyawannya, pimpinan juga sekaligus memberikan penjelasan terkait keputusan tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item X1.18 dengan “Pimpinan sudah memberikan penjelasan yang jelas mengenai tugas yang diberikan” terdapat 13 responden (18,31%) yang menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.11 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa pimpinan saat memberikan tugas, juga disertai penjelasan terkait tugas tersebut.

Berdasarkan hasil tanggapan 71 responden pada Keadilan Organisasional dapat diketahui rata-rata indikator dari 3 indikator variabel Keadilan



Organisasional. Dengan rata-rata indikator keadilan distributive (X1.1-X1.5) sebesar 4.11, sedangkan rata-rata indikator keadilan procedural (X1.6– X1.11) dengan nilai sebesar 4.04 sedangkan rata-rata indikator keadilan interaksional (X1.12 – X1.18) sebesar 4.04. Hasil perhitungan *grand mean* Keadilan Organisasional sebesar 4,06 Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT. Utama Karya (Perseo) Jakarta telah menerapkan Keadilan Organisasional yang baik pada karyawannya.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y)

Dalam variabel Komitmen Organisasional terdapat delapan belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasional (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item	Indikator
Y1.1	10	14.08	53	74.65	7	9.86	1	1.41	0	0	71	100	4.01	4.07
Y1.2	11	15.49	58	81.69	1	1.41	1	1.41	0	0	71	100	4.11	
Y1.3	13	18.31	52	73.24	5	7.04	0	0	1	1.41	71	100	4.07	
Y1.4	17	23.94	50	70.42	3	4.23	0	0	1	1.41	71	100	4.15	
Y1.5	13	18.31	53	74.65	4	5.63	0	0	1	1.41	71	100	4.08	
Y1.6	10	14.08	55	77.46	5	7.04	1	1.41	0	0	71	100	4.04	
Y1.7	11	15.49	54	76.06	5	7.04	1	1.41	0	0	71	100	4.06	
Y1.8	10	14.08	54	76.06	6	8.45	0	0	1	1.41	71	100	4.01	
Y1.9	8	11.27	57	80.28	5	7.04	0	0	1	1.41	71	100	4	4
Y1.10	6	8.45	56	78.87	8	11.27	0	0	1	1.41	71	100	3.93	
Y1.11	13	18.31	44	61.97	13	18.31	1	1.41	0	0	71	100	3.97	
Y1.12	15	21.13	46	64.79	9	12.68	1	1.41	0	0	71	100	4.06	
Y1.13	9	12.68	53	74.65	7	9.86	2	2.82	0	0	71	100	3.97	4
Y1.14	9	12.68	50	70.42	11	15.49	0	0	1	1.41	71	100	3.93	

Lanjutan Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional

Y1.15	7	9.86	56	78.87	7	9.86	1	1.41	0	0	71	100	3.97
Y1.16	8	11.27	53	74.65	9	12.68	1	1.41	0	0	71	100	3.96
Y1.17	8	11.27	57	80.28	5	7.04	1	1.41	0	0	71	100	4.01
Y1.18	7	9.86	57	80.28	6	8.45	0	0	1	1.41	71	100	3.97
Grand Mean Variabel Komitmen Organisasional (Y)												4.02	

Sumber: data primer diolah,2020

Keterangan:

- Y1.1 : Saya akan senang menghabiskan sisa karir di perusahaan ini
 Y1.2 : Saya merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga.
 Y1.3 : Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan dimana saya bekerja .(R)
 Y1.4 : Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan perusahaan ini.(R)
 Y1.5 : Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan tempat saya bekerja.(R)
 Y1.6 : Perusahaan ini memiliki arti yang sangat penting bagi saya pribadi
 Y1.7 : Saat ini, bekerja dengan perusahaan saya merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya
 Y1.8 : Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya
 Y1.9 : Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang.
 Y1.10 : Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus di-pertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.
 Y1.11 : Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada perusahaan ini, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain.
 Y1.12 : Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan ini adalah jarang nya alternatif pekerjaan yang tersedia
 Y1.13 : Saya tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan saya saat ini.(R)
 Y1.14 : Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang
 Y1.15 : Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan saya sekarang.
 Y1.16 : Perusahaan ini layak untuk mendapatkan kesetiaan saya
 Y1.17 : Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saya sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya.
 Y1.18 : Saya merasa berhutang besar kepada perusahaan saya

Pada item yang bersifat *reverse code* (R) antara item Y1.3, Y1.4, Y1.5 dan Y1.13 dilakukan pembalikan *score* dengan ketentuan yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS) = 5, Tidak Setuju (TS) = 4, Netral (N) = 3, Setuju (S) = 2, Sangat Setuju (ST) = 1

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 71 responden, hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait Komitmen Organisasional (Y) tanggapan dari 71 responden mengenai item Y1.1 dengan “Saya akan senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini” terdapat 10 responden (14,08%) menyatakan sangat setuju, 53 responden (74,65%) menyatakan setuju, 7 responden (9,86%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.01 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan senang dalam menghabiskan sisa karir di PT Hutama Karya (Persero) Jakarta.

Tanggapan dari 71 responden mengenai item Y1.2 dengan “Saya merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga” terdapat 11 responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (81,69%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.11 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden setuju merasakan masalah perusahaan adalah masalah mereka juga.

Tanggapan dari 71 responden mengenai item Y1.3 dengan “Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan dimana saya bekerja” terdapat 13 responden (18,31%) menyatakan sangat tidak setuju, 58 responden (73,24%) menyatakan tidak setuju, 5 responden (7,04%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan setuju, dan 1 responden (1,41%) menyatakan

sangat setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden tidak setuju dengan karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta yang tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat pada perusahaan, sebaliknya justru pada karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta terdapat rasa yang memiliki yang kuat terhadap perusahaan

Tanggapan dari 71 responden mengenai item Y1.4 dengan “Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan perusahaan ini” terdapat 17 responden (23,94%) menyatakan sangat tidak setuju, 50 responden (70,42%) menyatakan tidak setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan setuju, dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.15 menunjukkan mayoritas responden tidak setuju dengan karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta yang tidak terikat secara emosional dengan perusahaan, sebaliknya justru karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta justru terikat secara emosional dengan perusahaan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.5 dengan “Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan tempat saya bekerja” terdapat 13 responden (18,31%) menyatakan sangat tidak setuju, 53 responden (74,65%) menyatakan tidak setuju, 4 responden (5,63%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan setuju dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat setuju.

Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.08 menunjukkan mayoritas responden tidak setuju dengan karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta yang tidak merasa bagian dari keluarga perusahaan, sebaliknya justru karyawan PT Hutama Karya (Persero) merasa seperti bagian dari perusahaan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.6 dengan “Perusahaan ini memiliki arti yang penting bagi saya pribadi” terdapat 10 responden (14,08%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (77,46%) menyatakan setuju, 5 responden (7,04%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa PT Utama Karya (Persero) Jakarta memiliki arti yang penting bagi karyawan tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.7 dengan “Saat ini bekerja dengan perusahaan saya merupakan kebutuhan sekaligus keinginan” terdapat 11 responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 5 responden (7,04%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa bekerja dengan PT Utama Karya (Persero) Jakarta merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.8 dengan “Akan sangat sulit bagi saya meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya” terdapat 10 responden (14,08%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 6 responden (8,45%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.01 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa sulit bagi karyawan PT. Utama Karya

(Persero) Jakarta meninggalkan perusahaan sekarang walaupun karyawan tersebut menginginkannya.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.9 dengan “Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang” terdapat 8 responden (11,27%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 5 responden (7,04%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.00 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa kehidupan karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta akan kacau apabila meninggalkan perusahaan sekarang.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.10 dengan “Saya merasa tidak memiliki alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan” terdapat 6 responden (8,45%) menyatakan sangat setuju, 56 responden (78,87%) menyatakan setuju, 8 responden (11,27%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.93 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT Utama Karya (Persero) Jakarta tidak memiliki alasan untuk meninggalkan perusahaan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.11 dengan “Jika saya belum sepenuhnya berdedikasi diri pada perusahaan ini, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja ditempat lain” terdapat 13 responden (18,31%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (61,97%) menyatakan setuju, 13

responden (18,31%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.97 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta akan mempertimbangkan untuk bekerja ditempat lain, apabila belum mendedikasikan diri pada perusahaan ini.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.12 dengan “Salah satu akibat negative meninggalkan perusahaan ini adalah jarang nya alternatif pekerjaan yang tersedia.” Terdapat 15 responden (21,13%) menyatakan sangat setuju, 46 responden (64,79%) menyatakan setuju, 9 responden (12,68%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta apabila meninggalkan perusahaan sekarang, maka akibat negative yang diterima adalah jarang nya alternatif pekerjaan yang tersedia.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.13 dengan “Saya tidak merasa memiliki kewajiban apapun dengan atasan saya saat ini” terdapat 9 responden (12,68%) menyatakan sangat tidak setuju, 53 responden (74,65%) menyatakan tidak setuju, 7 responden (9,86%) menyatakan netral, 2 responden (2,82%) menyatakan setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.97 menunjukkan mayoritas responden tidak setuju jika karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta tidak merasa memiliki kewajiban dengan atasan, sebaliknya justru karyawan memiliki kewajiban yang tinggi dengan atasan mereka saat ini.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.14 dengan “Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya ,saya merasa tidak benar untuk meninggalkan perusahaan sekarang” terdapat 9 responden (12,68%) menyatakan sangat setuju, 50 responden (70,42%) menyatakan setuju, 11 responden (15,49%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.93 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT.Hutama Karya (Persero) Jakarta merasa bersalah untuk meninggalkan perusahaan sekarang, meskipun menguntungkan karyawan tersebut.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.15 dengan “Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang” terdapat 7 responden (9,86%) menyatakan sangat setuju, 56 responden (78,87%) menyatakan setuju, 7 responden (9,86%) menyatakan netral , 1 responden (1,14%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.97 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta akan merasa bersalah,jika meninggalkan perusahaan sekarang.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.16 dengan “Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya” terdapat 8 responden (11,27%) sangat setuju, 53 responden (74,65%) setuju, 9 responden (12,68%) netral, 1 responden (1,41%) tidak setuju, dan tidak ada responden yang sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.96 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa

PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta layak mendapatkan kesetiaan dari karyawannya

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.17 dengan “Saya tidak akan meninggalkan perusahaan sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang didalamnya” terdapat 8 responden (11,27%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 5 responden (7,04%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.01 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta tidak akan meninggalkan perusahaan sekarang, karena memiliki kewajiban kepada orang-orang didalamnya.

Tanggapan 71 responden mengenai item Y1.18 dengan “Saya berhutang besar kepada perusahaan saya” terdapat 7 responden (9,86%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,42%) menyatakan setuju, 6 responden (8,45%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 3.97 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta berhutang besar kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil tanggapan 71 responden pada Komitmen Organisasional dapat diketahui rata-rata indikator dari 3 indikator variabel Komitmen Organisasional. Dengan rata-rata indikator dari *Affective Commitment* (Y1.1- Y1.6) sebesar 4,07, sedangkan rata-rata indikator *Continuance Commitment*

(X1.7–Y12) sebesar 4 sedangkan rata-rata indikator *Normative Comitment* (X1.13 – Y1.18) sebesar 4. Hasil perhitungan *grand mean* Komitmen Organisasional sebesar 4,02. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT Hutama Karya (Persero) Jakarta menunjukkan komitmen organisasional yang baik pada perusahaan.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Kepuasan Kerja terdapat dua belas pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	Item	Indikator
Z1.1	19	26.76	50	70.42	1	1.41	0	0.00	1	1.41	71	100	4.21	4.2
Z1.2	17	23.94	52	73.24	1	1.41	1	1.41	0	0.00	71	100	4.20	
Z1.3	22	30.99	47	66.20	1	1.41	1	1.41	0	0.00	71	100	4.27	4.28
Z1.4	25	35.21	44	61.97	1	1.41	0	0.00	1	1.41	71	100	4.30	4.06
Z1.5	14	19.72	48	67.61	8	11.27	1	1.41	0	0.00	71	100	4.06	
Z1.6	13	18.31	50	70.42	7	9.86	1	1.41	0	0.00	71	100	4.06	4.09
Z1.7	15	21.13	55	77.46	0	0.00	1	1.41	0	0.00	71	100	4.18	
Z1.8	11	15.49	56	78.87	3	4.23	0	0.00	1	1.41	71	100	4.07	4.11
Z1.9	12	16.90	50	70.42	8	11.27	1	1.41	0	0.00	71	100	4.03	
Z1.10	15	21.13	54	76.06	1	1.41	1	1.41	0	0.00	71	100	4.17	4.11
Z1.11	16	22.54	50	70.42	4	5.63	1	1.41	0	0.00	71	100	4.14	
Z1.12	9	12.68	57	80.28	4	5.63	0	0.00	1	1.41	71	100	4.03	
Grand Mean Variabel Kepuasan Kerja (Z)												4.14		

Sumber: data primer diolah, 2020

Keterangan:

- Z1.1 : Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki
- Z1.2 : Pekerjaan yang didapat sangat menantang
- Z1.3 : Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup
- Z1.4 : Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
- Z1.5 : Promosi diperusahaan telah dilakukan secara adil

- Z1.6 : Promosi dilakukan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja
- Z1.7 : Atasan saya membuat saya merasa puas bekerja di bawah Pengawasannya
- Z1.8 : Kesiediaan atasan dapat menerima masukan dari karyawan
- Z1.9 : Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh karyawan
- Z1.10 : Rekan kerja membantu ketika mendapat kesulitan dalam bekerja
- Z1.11 : Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab
- Z1.12 : Adanya persaingan sehat antar rekan kerja

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 71 responden, hasil jawaban responden untuk tiap-tiap item pernyataan terkait Kepuasan Kerja (Z), tanggapan dari 71 responden mengenai item Z1.1 dengan “Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki” terdapat 19 responden (26,76%) menyatakan sangat setuju, 50 respondne (70,42%) menyatakan setuju, 1 respondne (1,41%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju,1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.21 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa Karyawan PT.Hutama Karya (Persero) Jakarta melakukan pekerjaan sesuai kemampuan yang mereka miliki.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.2 dengan “Pekerjaan yang saya lakukan sangat menantang “ terdapat 17 responden (23,94%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (73,24%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral,1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.20 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta melakukan pekerjaan yang menantang dari perusahaan.



Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.3 dengan “Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup” terdapat 22 responden (30,99%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (66,20%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.27 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa gaji yang diterima karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.4 dengan “Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan” terdapat 25 responden (35,21%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (61,97%) menyatakan setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.30 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa gaji yang diterima karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta bisa sesuai dengan pekerjaan mereka lakukan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.5 dengan “Promosi ditempat saya bekerja diberikan secara adil” terdapat 14 responden (19,72%) menyatakan sangat setuju, 48 responden (67,81%) menyatakan setuju, 8 responden (11,27%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.21 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa promosi



yang diterima karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta diberikan secara adil oleh perusahaan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.6 dengan “Promosi ditempat saya bekerja diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja” terdapat 13 responden (18,31%) menyatakan sangat setuju, 50 responden (70,42%) menyatakan setuju, 7 responden (9,86%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.06 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta diberikan promosi apabila melakukan peningkatan kinerja.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.7 dengan “Atasan saya memberikan motivasi” terdapat 15 responden (21,13%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (77,47%) menyatakan setuju, tidak ada responden yang menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.18 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta memiliki atasan yang memberikan motivasi saat bekerja.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.8 dengan “Atasan saya bersedia menerima pendapat karyawan” terdapat 11 responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 56 responden (78,87%) menyatakan setuju, 3 responden (4,23%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai



rata-rata item sebesar 4.07 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta memiliki atasan yang bersedia menerima pendapat dari karyawan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.9 dengan “Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan” terdapat 12 responden (16,90%) menyatakan sangat setuju, 50 responden (70,42%) menyatakan setuju, 8 responden (11,27%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.03 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta memiliki atasan yang selalu mengawasi mereka ketika melakukan pekerjaan

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.10 dengan “Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapat kesulitan dalam bekerja” dengan 15 responden (21,13%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (76,06%) menyatakan setuju, 1 responden menyatakan (1,41%) menyatakan netral dan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.17 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta memiliki rekan kerja yang membantu ketika mendapat kesulitan dalam bekerja.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.11 dengan “Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab” terdapat 16 responden (22,54%) menyatakan sangat setuju, 50 responden (70,42%) menyatakan setuju, 4

responden (5,63%) menyatakan netral, 1 responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.14 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab diperusahaan.

Tanggapan 71 responden mengenai item Z1.12 dengan “Terdapat persaingan yang sehat antar rekan sejawat ditempat kerja “ dengan 9 responden (12,68%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (80,28%) menyatakan setuju, 4 responden (5,63%) menyatakan netral, tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, 1 responden (1,41%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata item sebesar 4.03 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta mendapat persaingan antar rekan kerja secara sehat diperusahaan.

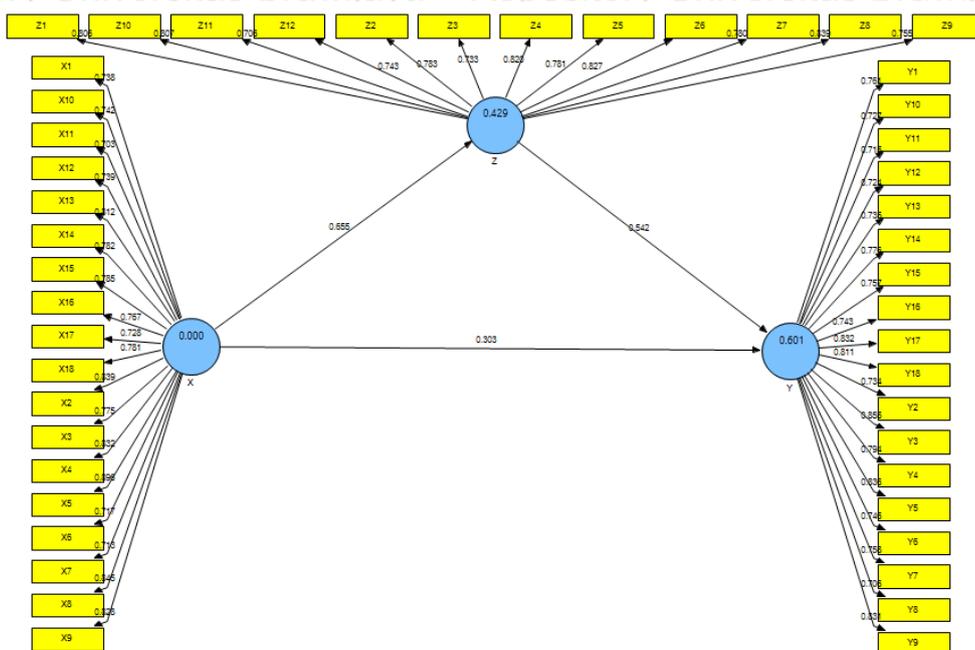
Berdasarkan hasil tanggapan dari 71 responden pada Kepuasan Kerja dapat diketahui rata-rata indikator dari 3 indikator variabel Kepuasan Kerja.

Dengan rata-rata indikator hasil perhitungan *grand mean* Kepuasan Kerja sebesar 4,14. Dengan rata-rata indikator dari Pekerjaan Itu Sendiri (Z1.1-Z1.2) sebesar 4,2 , rata-rata indikator dari Gaji (Z1.3–Z1.4) sebesar 4,2, rata-rata indikator dari Promosi (Z1.5-Z1.6) sebesar 4,06, rata-rata indikator dari Pengawasan (Z1.7-Z1.9) sebesar 4.09, sedangkan rata-rata indikator dari Rekan Kerja (Z1.10 – Z1.12) sebesar 4.11. Hasil perhitungan *grand mean* Kepuasan Kerja sebesar 4,14..Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat tingkat Kepuasan Kerja karyawan yang tinggi di PT Utama Karya (Persero), Jakarta

D. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Teknik pengolahan data menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software* PLS pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SMARTPLS* versi 2.0 M3. Pada metode PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran item pertanyaan terhadap variabelnya. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien – koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen.

1. Analisis Model Pengukuran/ *Measurement* (*Outer Model*)



Gambar 4.2 Model Struktural (*Outer Model*)

Sumber: Pengolahan Data Dengan PLS, 2020

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* / *component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70.

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara item pertanyaan yang digunakan dengan variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang dihitung dengan PLS.

Hasil pengujian jika nilai faktor loading di atas 0,7 dikatakan ideal dan valid.

Tetapi, nilai faktor loading di atas 0,5 juga masih dapat diterima namun jika nilai faktor loading dibawah 0,5 maka item yang digunakan harus di keluarkan dari model. Pada penelitian ini yang di gunakan nilai kritis 0,7. Berikut disajikan hasil dari *outer loading* untuk setiap indikator – indikator yang

dimiliki oleh tiap – tiap variabel laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan SmartPLS:

Tabel 4.9 Outer Loadings (Mean, STDEV, t-Values)

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	p-value
X1 <- X	0.738	0.202	3.653	0.001
X2 <- X	0.839	0.195	4.308	0.000
X3 <- X	0.775	0.193	4.006	0.000
X4 <- X	0.832	0.171	4.854	0.000
X5 <- X	0.896	0.122	7.330	0.000
X6 <- X	0.717	0.066	10.851	0.000
X7 <- X	0.713	0.126	5.685	0.000
X8 <- X	0.845	0.163	5.176	0.000
X9 <- X	0.829	0.141	5.868	0.000
X10 <- X	0.742	0.082	9.017	0.000
X11 <- X	0.703	0.160	4.394	0.000
X12 <- X	0.739	0.124	5.965	0.000
X13 <- X	0.812	0.117	6.915	0.000

Lanjutan Tabel 4.9 Outer Loadings (Means, STDEV, t- Values)

X14 <- X	0.782	0.145	5.393	0.000
X15 <- X	0.785	0.086	9.108	0.000
X16 <- X	0.767	0.141	5.458	0.000
X17 <- X	0.728	0.105	6.968	0.000
X18 <- X	0.781	0.100	7.830	0.000
Y1 <- Y	0.761	0.069	11.101	0.000
Y2 <- Y	0.734	0.116	6.331	0.000
Y3 <- Y	0.855	0.084	10.176	0.000
Y4 <- Y	0.794	0.116	6.862	0.000
Y5 <- Y	0.836	0.088	9.490	0.000
Y6 <- Y	0.746	0.100	7.481	0.000
Y7 <- Y	0.758	0.077	9.790	0.000
Y8 <- Y	0.706	0.170	4.157	0.000
Y9 <- Y	0.831	0.103	8.087	0.000
Y10 <- Y	0.727	0.158	4.612	0.000
Y11 <- Y	0.715	0.075	9.566	0.000
Y12 <- Y	0.724	0.094	7.712	0.000
Y13 <- Y	0.735	0.088	8.336	0.000
Y14 <- Y	0.776	0.120	6.454	0.000

Y15 <- Y	0.757	0.093	8.149	0.000
Y16 <- Y	0.743	0.100	7.428	0.000
Y17 <- Y	0.832	0.073	11.379	0.000
Y18 <- Y	0.811	0.110	7.375	0.000
Z1 <- Z	0.806	0.115	6.987	0.000
Z2 <- Z	0.783	0.108	7.227	0.000
Z3 <- Z	0.733	0.128	5.740	0.000
Z4 <- Z	0.820	0.127	6.441	0.000
Z5 <- Z	0.781	0.072	10.903	0.000
Z6 <- Z	0.828	0.044	18.893	0.000
Z7 <- Z	0.781	0.104	7.473	0.000
Z8 <- Z	0.839	0.103	8.127	0.000
Z9 <- Z	0.755	0.095	7.958	0.000
Z10 <- Z	0.807	0.086	9.339	0.000
Z11 <- Z	0.706	0.108	6.548	0.000
Z12 <- Z	0.743	0.167	4.438	0.000

Sumber: data primer diolah, 2020

Tabel 4.9 menggambarkan nilai faktor loading (*convergent validity*) dari setiap indikator. Nilai faktor loading $>0,7$ dapat dikatakan valid. Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai faktor loading dari indikator Keadilan Organisasional (X) dan Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasional (Y) lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut valid.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada variabel penyusun lebih baik daripada ukuran pada variabel lainnya. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Setelah *convergen validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.10 Nilai Cross Loading

	X	Y	Z
X1.1	0.738	0.336	0.421
X1.2	0.839	0.552	0.513
X1.3	0.775	0.438	0.438
X1.4	0.832	0.425	0.487
X1.5	0.896	0.554	0.627
X1.6	0.717	0.476	0.470
X1.7	0.713	0.542	0.558
X1.8	0.845	0.486	0.481
X1.9	0.829	0.483	0.576
X1.10	0.742	0.492	0.459
X1.11	0.703	0.391	0.397
X1.12	0.739	0.451	0.542
X1.13	0.812	0.509	0.577
X1.14	0.782	0.600	0.461
X1.15	0.785	0.645	0.640
X1.16	0.767	0.609	0.498
X1.17	0.728	0.541	0.457
X1.18	0.781	0.576	0.490
Y1.1	0.489	0.761	0.579
Y1.2	0.575	0.734	0.657

Lanjutan Tabel 4.1 Nilai Cross Loading

Y1.3	0.514	0.855	0.635
Y1.4	0.511	0.794	0.604
Y1.5	0.498	0.836	0.649
Y1.6	0.432	0.746	0.511
Y1.7	0.540	0.758	0.637
Y1.8	0.426	0.706	0.505
Y1.9	0.589	0.831	0.643
Y1.10	0.455	0.727	0.457
Y1.11	0.404	0.715	0.436
Y1.12	0.424	0.724	0.515
Y1.13	0.436	0.735	0.549
Y1.14	0.524	0.776	0.481
Y1.15	0.589	0.757	0.588
Y16	0.499	0.743	0.517
Y1.17	0.527	0.832	0.597
Y1.18	0.614	0.811	0.605
Z1.1	0.559	0.682	0.806
Z1.2	0.339	0.609	0.783
Z1.3	0.370	0.436	0.733
Z1.4	0.402	0.513	0.820
Z1.5	0.399	0.518	0.781
Z1.6	0.521	0.601	0.828
Z1.7	0.527	0.665	0.781
Z1.8	0.534	0.696	0.839
Z1.9	0.361	0.471	0.755
Z1.10	0.615	0.568	0.807
Z1.11	0.667	0.553	0.706
Z1.12	0.680	0.540	0.743

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada

variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

2. Analisis Model dengan Square Root of Average Variance Extracted (AVE)

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan.

Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil Evaluasi Model PLS:

Tabel 4.11 Goodness of Fit

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X	0.610	0.966	0.962
Y	0.593	0.963	0.959
Z	0.613	0.950	0.943

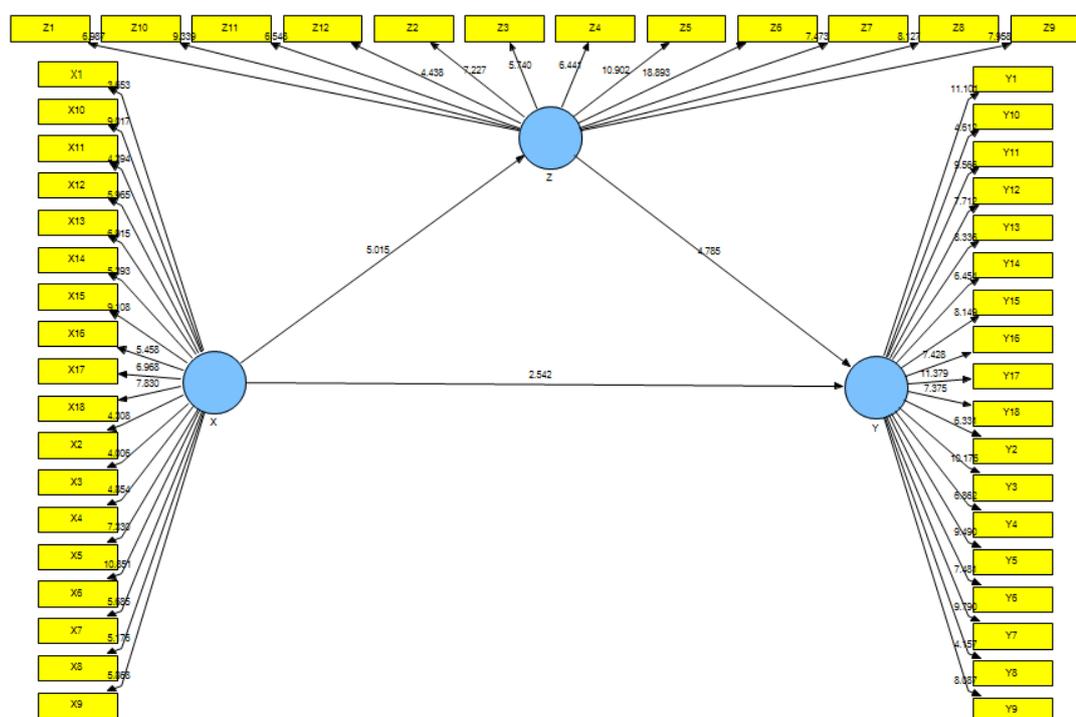
Sumber: Data Primer diolah, 2020

Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan *validity* yang baik.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

3. Analisis Model Struktural / *Structural (Inner Model)*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut ini model *structural inner model*:



Gambar 4.3 Model Struktural (*Inner Model*)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R -square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Berikut ini adalah tabel 3 koefisien determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.12 Nilai R -Square

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0.4292
Komitmen Organisasional	0.6014

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan dua buah variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Kepuasan Kerja (Z) yang dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasional (X).

Demikian juga dengan variabel Komitmen Organisasional (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasional (X) dan variabel Kepuasan Kerja (Z).

Tabel 4.12 menunjukkan nilai R -square untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,4292. Nilai R -square tersebut menunjukkan bahwa 42,92% variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasional (X). sedangkan sisanya 57,08% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.2 menunjukkan nilai R -square Komitmen Organisasional sebesar 0,6014 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y) dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasional (X), dan Kepuasan

Kerja (Z) sebesar 60,14% sedangkan sisanya 39,86% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

b. *Predictive Relevance* (Q^2)

Goodness of Fit Model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi, sedangkan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai konservasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan tabel 4.12 maka perhitungan *predictive relevance* adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.4292) \times (1 - 0.6014) \\ &= 0.7725 \end{aligned}$$

Keterangan:

Q^2 : nilai *Predictive Relevance*

R_1^2 : nilai *R-Square* variabel Kepuasan Kerja

R_2^2 : nilai *R-Square* variabel Komitmen Organisasional

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai Q^2 sebesar 0.7725, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat

dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 77,25%, sedangkan sisanya 22,75% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil ini dapat dikatan model struktural pada penelitian ini cukup baik karena lebih mendekati nilai 1.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan nilai signifikansi parameter yang diestimasi untuk memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))	p-value	Keterangan
H1	X -> Y	0.303	2.542	0.013	Signifikan
H2	X -> Z	0.655	5.015	0.000	Signifikan
H3	Z -> Y	0.543	4.785	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2020

Persamaan struktural yang didapat adalah:

$$Z = 0,655 X$$

$$Y = 0,303 X + 0,543 Z$$

Hasil pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai t hitung. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Nilai t-tabel dapat diperoleh dari 71 responden yang pada akhirnya

didapatkan t-tabel sebesar 1,960. Namun jika menggunakan nilai p-value maka nilai pembandingan yang digunakan adalah nilai tingkat kesalahan (α) sebesar 5%.

Hasil pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis pertama variabel Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional didapatkan koefisien jalur sebesar 0,303 dan t hitung sebesar 2,542. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,013) \leq 0,05$. Maka didapatkan hasil H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

2. Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua variabel Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja didapatkan koefisien jalur sebesar 0,655 dan t hitung sebesar 5,015. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,000) \leq 0,05$. Maka didapatkan hasil H_0 ditolak dan H_1 diterima, Oleh karena itu dapat diketahui Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

3. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Hasil pengujian hipotesis 3 variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen

Organisasional didapatkan koefisien jalur sebesar 0,543 dan t hitung sebesar 4,785.

Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau $p(0,000) \leq 0,05$. Maka

didapatkan hasil H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Kepuasan Kerja

mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Komitmen

Organisasional. hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

4. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen

Organisasional Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel

Intervening

Hipotesis 4 menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara

keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja

sebagai variabel *intervening*. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji Sobel untuk

menguji pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai

variabel. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*

adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PYX \times PYZ)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Keadilan Organisasional terhadap Komitmen

Organisasional sebesar 0,303

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,655 \times 0,543 \\ &= 0,355 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= 0,303 + 0,355 \\ &= 0,658 \end{aligned}$$

Pengaruh pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Per hitungan Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t-Hitung	p-Value
	X→Z	Z→Y	X→Z	Z→Y				
X→Z→Y	0.6551	0.5425	0.1306	0.1134	0.355	0.1037	3.426	0.001

Sumber: Data primer diolah, 2020

Besarnya *standard error* tidak langsung atau standar error menggunakan perhitungan rumus Sobel, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot S_{e2}^2 + P_2^2 \cdot S_{e1}^2 + S_{e1}^2 \cdot S_{e2}^2} \\ &= \sqrt{(0,6551)^2 \cdot (0,5425)^2 + (0,1134)^2 \cdot (0,1306)^2 + (0,1306)^2 \cdot (0,1134)^2} \end{aligned}$$

= 0,1037

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,355}{0,1037} = 3,426$$

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel Keadilan Organisasional dengan Komitmen Organisasional (Z) melalui Kepuasan

Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,355 dengan nilai

t statistik sebesar 3,426. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau p

(0,001) < 0,05. Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang

signifikan dalam menjembatani Keadilan Organisasional terhadap Komitmen

Organisasional. Hasil diatas menunjukkan bahwa H₀ ditolak, yang berarti bahwa

Hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan pada penjelasan mengenai pengaruh tidak langsung terhadap

Komitmen Organisasional, didapatkan bahwa Keadilan Organisasional memberikan pengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasional.

Disamping itu Keadilan Organisasional juga memberikan pengaruh secara tidak

langsung terhadap Komitmen Organisasional yang melalui Kepuasan Kerja.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pembahasan Variabel Penelitian

a. Keadilan Organisasional

Hasil analisis deskriptif Keadilan Organisasional dengan 3 indikator yaitu

keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional yang disusun

dengan 18 item pernyataan. Menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta setuju dengan item-item pernyataan yang terdapat di kuisioner.. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan Keadilan Organisasional di PT. Utama Karya (Persero) telah dilakukan dengan baik. Nilai *mean* tertinggi terdapat dari item X1.13 “Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik” sebesar 4,15. Nilai *mean* terendah terdapat pada item X1.16 “Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil” sebesar 3,89 artinya kurangnya diskusi yang dilakukan pimpinan pada karyawannya apabila ada konsekuensi pada keputusannya

Berdasarkan hasil dari *mean* dari tertinggi ke terendah, peneliti membuat gambaran bahwa PT Utama Karya (Persero) Jakarta sesuai dengan *mean* tertinggi telah membelakakan karyawan dengan baik, artinya perusahaan mempeperhatikan hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan prosedur yang seharusnya seperti memberikan jam kerja, gaji, beban kerja, kompensasi dan tanggung jawab yang adil pada karyawan. Sedangkan berkaitan dengan *mean* terendah pada item X1.16 “Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil, menunjukkan bahwa terkadang pimpinan kurang menerima masukan dari karyawannya atas keputusannya karena merasa keputusan yang ditentukan sudah benar walaupun memiliki konsekuensi didalamnya.

Adapun *mean indicator* keadilan Distributif sebesar 4,11, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional yang sama-sama sebesar 4,04.

Berdasarkan mean indicator yang diketahui, terlihat mean indicator tertinggi adalah keadilan distributive sebesar 4,11 dan Keadilan Prosedural memiliki nilai yang sama terendah dengan Keadilan Interaksional. Nilai *grand mean* pada variable Keadilan Organisasional sebesar 4,06. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasional memiliki pengaruh kepada PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta dengan diterapkannya Keadilan Organisasional dengan baik pada tiap karyawannya. Penerapannya dapat dilihat dari beberapa contoh seperti jam kerja yang adil sesuai standar waktu kerja yaitu 9 jam sehari, gaji yang diberikan adil sesuai dengan posisi dan hasil kerja karyawan, kompensasi yang diberikan adil sesuai dengan prosedur yang berlaku, karyawan juga mendapatkan penjelasan yang jelas terkait tugasnya sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa dijalankan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa bahwa Keadilan Organisasional memang diperlukan oleh PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta tidak hanya demi memajukan perusahaan namun untuk mensejahterahkan karyawan didalamnya juga.

b. Komitmen Organisasional

Analisis deskriptif Komitmen Organisasional dengan 3 indikator yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang disusun dengan 18 item pernyataan. Menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta setuju dengan item-item pernyataan yang terdapat di kuisioner. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan Komitmen Organisasional di PT. Hutama Karya (Persero) telah

dilakukan dengan baik. Nila mean tertinggi terdapat pada item Y4 “ Saya merasa tidak terikat dengan secara emosional dengan perusahaan” sebesar 4,15 (perlu diingat sebelumnya bahwa item Y4 termasuk dalam *reverse item* yang scorenya dibalik, dimana mayoritas menjawab tidak setuju dengan *score* 4) dan mean terendah diperoleh item Y1.10 “Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan sekarang” dan Y14 “ Bahkan jika itu adalah adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar meninggalkan perusahaan sekarang” masing-masing sebesar 3,93.

Berdasarkan hasil *mean* tertinggi dan terendah pada variable komitmen organisasional , peneliti menyimpulkan berkaitan dengan Y1.4 (*reverse item*) mengenai karyawan tidak terikat dengan secara emosional dimana karyawan mayoritas menjawab tidak setuju menunjukkan bahwa karyawan PT Utama Karya (Persero) Jakarta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena merasa memiliki ikatan emosional yang besar terhadap perusahaan sehingga tetap loyal untuk menetap di perusahaan. Sedang contoh yang berkaitan dengan mean terendah yaitu item Y1.10 yaitu karyawan tidak memiliki alasan untuk meninggalkan perusahaan sekarang menunjukkan kemungkinan karyawan untuk pindah dari perusahaannya sekarang Y1.14 mengenai karyawan yang merasa tidak benar meninggalkan perusahaannya sekarang walaupun menguntungkan.

Terdapat *mean indicator* dari variable Komitmen Organisasional, yaitu mean indicator *affective komitmen* sebesar 4,07, *continuance komitmen* dan

normative commitment masing-masing sebesar 4. Nilai *mean indicator* tertinggi *affective commitmen* sebesar 4,07 dan *mean indicator* terendah pada dua indikator yaitu *mean indicator continuance commitmen* dan *normative commitment* masing-masing sebesar 4. Nilai *grand mean* pada variable Komitmen Organisasional sebesar 4,02. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh kepada PT Hutama Karya (Persero) Jakarta dengan diterapkannya. Komitmen Organisasional karyawan di PT Hutama Karya (Persero) melalui karyawan yang memiliki ikatan emosional pada perusahaan, yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut loyal untuk berada dalam perusahaan karena karyawan tersebut senang berkarir dalam perusahaan dan karyawan yang memiliki kesetiaan yang tinggi dalam bekerja dalam perusahaan, kemungkinan untuk pindah ke perusahaan lain sangat sedikit. Dan itu semua terjadi karena pengaruh Komitmen Organasional yang memang dibutuhkan oleh PT. Hutama Karya Persero (Jakarta).

c. Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif Kepuasan Kerja dengan 5 indikator yaitu Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan dan Rekan Kerja yang disusun dengan 12 item pernyataan. Menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta setuju dengan item-item pernyataan yang terdapat di kuisioner. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan Kepuasan Kerja di PT. Hutama Karya (Persero) telah dilakukan dengan baik. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada item Z1.3 “Gaji yang diterima telah memenuhi

kebutuhan hidup” sedangkan mean terendah terdapat pada item Z1.9 “Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh atasan” dan item Z1.12 “adanya persaingan sehat antar rekan kerja” masing-masing sebesar 4,03

Berdasarkan hasil *mean* tertinggi dan terendah pada variable komitmen organisasional, peneliti menyimpulkan berkaitan dengan *mean* tertinggi Z1.3 mengenai gaji yang diterima memenuhi kebutuhan hidup menunjukkan PT Hutama Karya memperhatikan gaji karyawan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut. Sedangkan dengan dengan mean terendah yaitu Z1.9 yaitu pengawasan dari atasan saat karyawan melakukan pekerjaan yang tergolong rendah yang perlu menjadi perhatian demi memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah tepat dan Z1.12 yaitu adanya persaingan yang kurang sehat antar karyawan, sehingga akan menimbulkan hasil kerjasama yang kurang baik antar karyawan.

Terdapat *mean indicator* dari variable Kepuasan Kerja yaitu *mean indicator* Pekerjaan itu sendiri sebesar 4,2, Gaji sebesar 4,28, Promosi sebesar 4,06, Pengawasan 4,09 dan rekan kerja 4,11. Nilai *mean indicator* tertinggi terdapat pada gaji sebesar 4,28 dan indicator mean terendah sebesar promosi sebesar 4,06. Nilai *grand mean* Kepuasan Kerja sebesar 4,14. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh kepada PT Hutama Karya (Persero) Jakarta dengan diterapkannya Kepuasan Kerja karyawan di PT Hutama Karya (Persero) melalui karyawan yang mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, gaji yang diterima karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidup dan rekan kerja diperusahaan

saling membantu ketika mendapat kesulitan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan pentingnya pengaruh Kepuasan Kerja didapatkan oleh PT Utama Karya (Persero) Jakarta agar karyawan didalamnya bisa semakin bersemangat dalam bekerja dan memberikan hasil yang optimal dalam pekerjaannya.

2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Variabel Keadilan Organisasional terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Bedasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,303. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Keadilan Organisasional, maka Komitmen Organisasional karyawan juga akan ikut meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,013 dengan α 0,05 ($0,013 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional, sehingga semakin baik Keadilan Organisasional kepada karyawan, maka semakin baik Komitmen Organisasional. Hasil hipotesis ini didukung pulang pada penelitian terhdahulu yaitu Menurut

hasil penelitian Karim dan Rahman (2012) bahwa dalam “keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional”.

Keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional didukung dengan teori SOR yang mana 2 variabel penelitian ini diilustrasikan dengan Keadilan Organisasional sebagai “stimulus” yaitu ketika sebuah organisasi menerapkan keadilan, maka akan memunculkan “response”, yaitu karyawan akan menunjukkan sikap komitmen organisasional dalam organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan pengaruh variabel Keadilan Organisasional terhadap variabel Komitmen Organisasional berdampak terhadap PT Hutma Karya (Persero) Jakarta sebagai contoh seorang karyawan apabila mendapatkan hasil dari pekerjaan mereka dari perusahaan secara adil maka akan membuat karyawan tersebut akan bersemangat dalam mengerjakan tugas mereka sehingga karyawan memiliki komitmen terhadap tugas yang dijalankan untuk diselesaikan tepat waktu. Penerapan contoh tersebut dibuktikan dengan hasil rata-rata item tertinggi pada Distribusi Frekuensi Keadilan Organisasional yaitu item X1.3 yang berbunyi “Pimpinan Sudah Memperlakukan Karyawan Dengan Baik” yang mencapai 4.15%. Hal ini bisa terjadi karena melalui keadilan yang didapatkan maka karyawan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta yang bersangkutan akan merasa nyaman dan betah dan tidak menutup kemungkinan untuk memperpanjang kontrak kerja pada perusahaan tempat dia Hasil . Haris (2015) menyatakan bahwa “semakin tinggi keadilan organisasional yang didapat

perusahaan maka maka komitmen yang didapat perusahaan akan semakin tinggi”. Hal ini didukung juga dari hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dimana terdapat karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta yang memiliki masa kerja lebih dari 31 tahun. Berdasarkan hal tersebut maka terjadi peningkatan dari komitmen organisasional di PT. Utama Karya (Persero) yaitu loyalitas karyawan yang tinggi untuk tetap berada diperusahaan sekarang karena merasa memiliki tanggung jawab besar pada perusahaan.

b. Pengaruh Variabel Keadilan Organisasional Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,655. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Semakin baik Keadilan Organisasional kepada karyawan, maka semakin baik Kepuasan Kerja. Hasil hipotesis ini juga didukung dengan

penelitian terdahulu, dimana menurut penelitian Candika (2018) “Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja”. Keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja juga dapat dikaitkan dengan teori SOR, yang mana keterkaitan dua variable ini diilustrasikan dengan Keadilan Organisasional diilustrasikan sebagai “*stimulus*” karena apabila organisasi menerapkan keadilan dengan baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan atas pekerjaannya yang diilustrasikan sebagai “*organism*”

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan pengaruh variabel Keadilan Organisasional terhadap variabel Kepuasan Kerja berdampak terhadap PT Utama Karya (Persero) Seperti dijabarkan sebelumnya bahwa salah satu elemen penting keadilan organisasional adalah persepsi seseorang individu tentang keadilan dimana apabila seorang karyawan mendapatkan keadilan yang sesuai maka akan tercipta suatu hasil kerja positif yang berdampak pada kepuasan kerja dilingkungan perusahaan atau organisasi. Penerapan Keadilan organisasional yang paling dirasakan di PT Utama Karya (Persero) Jakarta dapat dilihat dari rata-rata item tertinggi yaitu pada item X.13 yang berbunyi “Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik”, yang ditunjukkan melalui pemberian gaji, kompensasi, dan beban kerja yang adil. Keadilan Organisasional yang dirasakan karyawan tersebut akan menciptakan rasa puas pada karyawan selama bekerja diperusahaan. Sejalan dengan penelitian Putra (2014) bahwa “pihak perusahaan harus selalu memperhatikan dan menjaga seberapa besar rasa keadilan yang dirasakan

karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya”. Hal tersebut ditunjang dari mayoritas karyawan PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta yang mayoritas berada dalam usia produktif berdasarkan Karakteristik Responden Berdasarkan Usia yaitu pada usia 22-26 tahun, yang menunjukkan bahwa sangat dibutukannya kepuasan kerja padamasing-masing karyawan melalui keadilan organisasional yang baik demi mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaanya.

c. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,543. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika semakin baik Kepuasan Kerja maka Komitmen Organisasional karyawan juga akan ikut meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,000 dengan α 0,05 ($0,000 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional dimana semakin baik Kepuasan Kerja, maka semakin baik. Hasil hipotesis ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yaitu Kristanto (2014) “Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasional”. Komitmen Organisasional. Keterkaitan kepuasan kerja karyawan terhadap

komitmen organisasional juga dapat dikaitkan dengan teori SOR, yang mana keterkaitan dua variable ini diilustrasikan kepuasan kerja karyawan sebagai “*organism*”. Ketika karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya maka terjadilah perilaku komitmen pada organisasi tersebut atau komitmen organisasional yang diilustrasikan sebagai “*response*”.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Orgniasasional berdampak pada PT Utama Karya (Persero) Jakarta. Penerapan Kepuasan Kerja yang paling terasa yaitu dilihat dari rata-rata item tertinggi dari item Z.13 yang berbunyi “Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup”. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Utama Karya (Persero) Jakarta memperhatikan gaji tiap karyawannya, hal tersebut yang menciptakan rasa puas karyawan selama bekerja dan akhirnya memutuskan untuk selalu berkomitmen dengan meningkatkan loyalitas untuk berada diperusahaan.Selain itu bila seseorang memiliki rasa positif dalam dirinya maka hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja yang baik di perusahaan tersebut dimana kepuasan tersebut akan menjadi tolak ukur komitmen suatu karyawan dalam perusahaan. Dimana menurut penelitian Gede Adi (2010) “terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional”. Karyawan yang merasa puas akan lebih setia pada organisasinya dan mempertahankan sikap positif dan loyal terhadap pekerjaan mereka. Ini memandakan bahwa kepuasan kerja sangat memiliki pengaruh besar pada karyawan.Menurut penelitian Mersi (2014)

“mengemukakan hubungan kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional karena komitmen adalah kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaan pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang didapat”, Hal tersebut didukung dari Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan yang mayoritas memiliki latar belakang pendidikan S1 dengan presentase 77.46% bahkan terdapat karyawan yang memiliki pendidikan S2 dengan presentase 12.68%, Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Hutama Karya memiliki latar pendidikan yang tinggi, dan latar pendidikan yang tinggi tersebut akan menghasilkan kemampuan kerja yang baik apabila diimbangi juga dari kepuasan kerja yang baik dari perusahaan, karena karyawan yang merasa puas mampu lebih berkomitmen dan loyal pada perusahaan karena mereka diperhatikan oleh perusahaan. Contoh Komitmen Organisasional yang dirasakan PT Hutama Karya (Persero) Jakarta yaitu adanya rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, karena perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan dan fasilitas karyawan dalam bekerja.

d. Pengaruh Variabel Keadilan Organisasional Terhadap Variabel Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan PLS dapat diketahui bahwa variabel Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan

Kerjaditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,355. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai probabilitas atau signifikan t sebesar 0,001 dengan α 0,05 ($0,001 < 0,05$) membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa bahwa variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja, dimana semakin baik Kepuasan Kerja, maka semakin baik dalam menjembatani Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional. Hasil hipotesis ini didukung penelitian terdahulu didukung yaitu Rejeki (2015) dimana penelitian ini mengemukakan bahwa “sebuah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh yang didapat dari keadilan organisasional terdapat komitmen organisasional”. Jika teori SOR dikaitkan dengan variable yang dibahas maka keadilan organisasional sebagai “*stimulus*” yang berasal dari organisasi, karena dengan keadilan organisasional maka akan muncul suatu kepuasan kerja pada karyawan yang diilustrasikan sebagai “*organism*”. Setelah karyawan merasa puas maka terjadilah komitmen organisasional pada karyawan yang diilustrasikan sebagai “*response*”

Dapat disimpulkan bahwa semakin baik Keadilan Organisasional dalam PT. Hutama Karya(Persero) Jakarta dapat menciptakan hal yang positif didalam perusahaan, dimana jika perusahaan mampu membuat karyawannya semakin puas dalam bekerja diperusahaan tersebut dan hasil pekerjaan yang dikerjakannya akan semakin baik. Keadilan organisasional dibutuhkan mengingat berdasarkan hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis

Kelamin, mayoritas karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta adalah laki-laki dengan presentase 74.65% dibanding karyawan perempuan dengan presentase hanya 25.35%. Perbedaan yang jauh tersebut membutuhkan penerapan Keadilan Organisasional yang baik agar baik karyawan laki-laki maupun perempuan mendapatkan hak yang sama, sehingga masing-masing karyawan bisa merasa puas selama bekerja karena Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan perusahaan, mampu menciptakan keadaan yang kondusif dalam perusahaan sehingga karyawan akan semakin betah dan berkomitmen apabila berada dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat memediasi karyawan kepada komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Dimaksudkan jika keadilan organisasional yang diterima karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan mendorong karyawan tersebut semakin berkomitmen bekerja dalam perusahaan. Penerapan Komitmen Organisasional yang meningkat dari Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja yang baik dapat dilihat dari rata-rata indikator terbesar Komitmen Organisasional yaitu indikator Affective Commitment dengan presentase 4,07% yang artinya adalah Karyawan PT Utama Karya memiliki *affective commitment* yang menunjukan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan berdasarkan keputusan mereka sendiri.

F. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dalam penelitian ini karena dilakukan metode secara *self report questionnaire*, dimana hasil penelitian yang ditimbulkan bisa bias karena responden dapat menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner dengan tidak jujur



BAB V

PENUTUP

G. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta, maka dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis deskriptif penelitian yang telah dilakukan bahwa Keadilan Organisasional PT. Utama Karya (Persero) Jakarta memiliki kategori penilaian yang baik sesuai dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel Keadilan Organisasional (X) sebesar 4,06. Tingkat Kepuasan Kerja karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki kategori penilaian yang baik dengan *grand mean* distribusi frekuensi variabel Kepuasan Kerja sebesar 4,14. Komitmen Organisasional pada PT. Utama Karya (Persero) Jakarta dikategorikan penilaian yang baik dengan *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasional (Y) sebesar 4,02.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasional (X) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional (Y) karena memiliki nilai probabilitas $(0,013) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang

signifikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik keadilan oragnisasional yang diterapkan oleh PT. Utama Karya (Persero) Jakarta, maka tingkat komitmen organisasional pada karyawan akan meningkat.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasional(X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z). karena memiliki nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik keadilan oragnisasional yang diterapkan oleh PT. Utama Karya (Persero) Jakarta, maka tingkat kepuasan kerja pada karyawan akan meningkat.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional(Y) karena memiliki nilai probalitas $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan PT. Utama Karya (Persero) Jakarta, maka tingkat komitmen organisasional pada karyawan akan meningkat.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasional (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening variable, berdasarkan hasil uji sobel yang dilakukan maka Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi antara varaibel Keadilan Organisasional (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y) secara signifikan karena memiliki nilai probabilitas $(0,001) < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik

keadilan oragnisasional yang diterapkan oleh PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta, maka tingkat kepuasan kerja pada karyawan akan meningkat.

H. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta maupun untuk pihak – pihak lain. Adapun saran yang dapat diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak PT. Hutama Karya (Persero) Jakarta dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap Keadilan Organisasional, karena variabel Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, diantaranya yaitu dengan lebih meningkatkan keadilan interaksional terutama ketika membuat keputusan diharapkan pimpinan peduli dengan hak-hak karyawan, dengan melibatkan karyawan untuk berdiskusi terlebih dahulu terutama yang dampaknya langsung berhubungan dengan karyawan, menyampaikan keputusan dengan jelas dan logis sehingga dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga hal ini akan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan meningkatnya Komitmen Organisasional terutama yang berkaitan dengan *Commitment Continuance* dan *Normative Commitment*.
2. Perusahaan mungkin dapat mempertimbangkan lebih lanjut mengenai hasil analisa deskriptif yang memperoleh mean terendah seperti keadilan organisasional pada item X1.16 “Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil” sebesar 3,89.

Komitmen Organisasional dengan item Y1.10 “Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan sekarang” dan Y14 “Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar meninggalkan perusahaan sekarang” masing-masing sebesar 3,93, Kepuasan kerja pada item Z1,9 “Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh atasan” dan item Z1.12 “adanya persaingan sehat antar rekan kerja” masing-masing sebesar 4,03. Hal tersebut agar keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat dan berdampak pada tingkat Komitmen Organisasional pada karyawan semakin tinggi.

3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Komitmen Organisasional diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah ada dalam penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- A.Muri Yusuf. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif ,Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Agung,Anak. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis* . Universitas Brawijaya Press. Malang
- Amri, Khairul & Ratnawati .2013. *Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis
- Akbar, Firmanda. Hutama. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan*. Malang: Universits Brawijaya.
- Bungin,Burhan.(2005).*Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Group.
- Candika,Jefry . 2018. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan di PT Lembah Padang*. Jurnal Benefita 3(2).
- Dassler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, Kadek Shinta. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi PT. KPM*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali Imam,H.L. 2015. *Konsep,Teknik,Aplikasi Menggunakan SMARTPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*.Semarang.BP Undip
- Jackson ,E.Susan , Schuler S, Rnadal . dan Werner, Steve. 2010. *Pengelolaann Sumber Daya Manusi Edisi 10 Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Jogiyanto & Willy Abdillah.2009. *Konsep & Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta:Andi

- Jogiyanto & Abdillah.2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis Edisi 1*. Yogyakarta:Andi
- Kreitner,Robert dan Knicki,Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi Edisi 9 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Krisnayati, Gusti Ayu 2015. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 813-831.
- Kristanto, H. 2015. *Keadilan Organisasional,Komitmen Organisasional,dan Kinerja Karyawan*. Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra.
- Luthan,Fred. 2006 .*Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- M,Munawaroh.2012.*Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang: Intimedia.
- Nasution.(2012).*Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara.Jakarta
- Neolaka,Amos.2014. *Metode Penelitian dan Statistik* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Niehoff, P. Brian dan Moorman H. Robert.1993. “*Justice As Mediator Of The Relationship Between Methodes Of Monitoring and Organozational Citizenship Behavior*”. Academy Of Management Journal Vol.36 . 52-57
- M Tabroni, E. S. 2017. *Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargangaraan Organisasi Dengan Komitmen Oorganisasi Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal ADHUM Vol. VII No 2
- Meyer,J.P & Allen N. J.2004. *TCM Employee Commitmen Survey Academic User Guide 2004*. The University Of Western Ontario: Departement Of Psychology .
- Praditya,I Made Dwi Indra. 2016. *Pengaruh Keadilan Organisaional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*. Jurnal Manajemen Unud.
- Prawironegoro,Darsono dan Utari,Dewi. 2016. *Manajemen SDM 21 (Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Putra, W. Y dan Putra,Made Surya. 2014. *Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan*. 2610.
- Putra, I Gede Edi Sastrawan Mahadi . (2018). ”*Pengaruh Keadilan Organisaional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Hotel Rama Ubud*”. Jurnal Manajemen Unud 7(4) : 2010 – 2040

- Rejeki, Tri Anggraeni. (2015). "Pengaruh Keadilan Organisasional Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". *Management Analysis Journal* 4
- Ridwan dan Kuncoro, E. A. (2012). *Cara Menggunakan Dan Memakai Path Analysis (Analisi Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P dan Judge, A Thimoty. (2008). *Perilaku Organisasi. Edisi 12 (Buku 1)*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Robbins, Stephen P dan Judge, A Thimoty. 2015. *Perilaku Organisasi. Edisi 16 (Buku 1)*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Sari, Oxy Riandiantika. 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior*. Malang: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 64.
- Sinambela, Poltak Lijak. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Graha Ilmu Yogyakarta Ilmu.
- Sinyoto, Sandu dan Sodik Ali. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS, Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Rahyuda, Agoes Ganesha. 2014. *Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Pramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Udayana. Bali
- Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Enam. Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS, Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana.
- Tang, et al 2019. *Understanding Employee Energy Saving Behavior From The Perspective of Stimulus – Organism – Respon. Resource, Conversation & Recycling* 140 (2019): 216:223)
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

ANGKET PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu Pegawai PT Utama Karya (Persero), Jakarta

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir (Skripsi) untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, saya Abi Rafdi memohon bantuan Bapak/Ibu Pegawai PT Utama Karya (Persero) Jakarta untuk memberikan respon terhadap angket penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji “Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional” Studi pada Karyawan PT Utama Karya (Persero), Jakarta.

Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian angket penelitian ini, karena jawaban Bapak/Ibu merupakan kontribusi yang berharga bagi peneliti.

Atas Bantuan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Abi Rafdi

1. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pernyataan berikut ini:

- a. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- b. Usia : Tahun
- c. Divisi Kerja :
- d. Pendidikan Terakhir : SMA S1
 D3 S2 Lain-lain (.....)
- e. Jabatan Di Perusahaan
Saat Ini :
- f. Lamanya Bekerja
di Perusahaan Ini : Tahun

2. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pada lembar ini terdapat beberapa pernyataan yang harus diisi oleh Bapak/Ibu. Saya harap Bapak/Ibu menjawab setiap pernyataan yang ada dengan jujur dan sebenar-benarnya.
- b. Data diri dan semua jawaban Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.
- c. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\surd) pada kolom jawaban yang disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu. Penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan keterangan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Keadilan Organisasional (X)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\surd) pada kolom jawaban dan disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Keadilan Distributif						
1	Saya merasa mendapatkan jam kerja yang adil dari perusahaan					
2	Saya merasa mendapatkan gaji yang adil dari perusahaan					
3	Saya merasa mendapatkan beban kerja yang adil dari perusahaan					
4	Saya merasa mendapatkan kompensasi yang adil dari perusahaan					
5	Saya merasa mendapatkan tanggung jawab yang adil terkait pekerjaan dari perusahaan					
Keadilan Procedural						
6	Keputusan yang dibuat oleh pimpinan sudah jelas					
7	Pimpinan saat membuat keputusan sudah mempertimbangkan masukan dari karyawan					
8	Pimpinan sudah mengumpulkan informasi yang lengkap ketika membuat keputusan tentang pekerjaan karyawan					
9	Pimpinan saya memberikan klarifikasi atas keputusannya dan informasi tambahan apabila diminta karyawan					
10	Pimpinan saya menerapkan keputusan kepada semua karyawan secara konsisten					
11	Pimpinan saya mengizinkan karyawan untuk bisa mengajukan banding atas keputusan pekerjaan yang telah dibuat					

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Keadilan Interaksional						
12	Pimpinan saya mempertimbangkan keputusan yang dibuat untuk kebaikan karyawan					
13	Pimpinan sudah memperlakukan karyawan dengan baik					
14	Pimpinan jujur dalam memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan					
15	Pimpinan memperhatikan hak-hak individu karyawan					
16	Pimpinan berdiskusi dengan karyawan apabila ada konsekuensi atas keputusan yang diambil					
17	Pimpinan telah memberikan penjelasan atas keputusan yang dibuat kepada karyawan					
18	Pimpinan sudah memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diberikan					

Komitmen Organisasional (Y)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\surd) pada kolom jawaban dan disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<i>Affective Commitment</i>						
1.	Saya akan senang menghabiskan sisa karir di perusahaan ini.					
2.	Saya merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah saya juga.					
3.	Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan dimana saya bekerja.*					
4.	Saya merasa tidak terikat secara emosional dengan perusahaan ini.*					
5.	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan tempat saya bekerja.*					
6.	perusahaan ini memiliki arti yang sangat penting bagi saya pribadi.					
<i>Continuance Commitment</i>						
7.	Saat ini, bekerja dengan perusahaan saya merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya.					

8.	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya.					
9.	Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang.					
10.	Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.					
No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
11.	Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada perusahaan ini, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain.					
12.	Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan ini adalah jarangya alternatif pekerjaan yang tersedia.					
Normative Commitment						
13.	Saya tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan saya saat ini.*					
14.	Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang.					



15	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan perusahaan saya sekarang.				
16	Perusahaan ini layak untuk mendapatkan kesetiaan saya.				
17	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan saya sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya.				
18	Saya merasa berhutang besar kepada perusahaan saya.				

Kepuasan Kerja (Z)

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (\surd) pada kolom jawaban dan disesuaikan dengan kenyataan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu selama bekerja di PT. Utama Karya (Persero) Jakarta

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
Pekerjaan Itu Sendiri						
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menantang					
Gaji						
3.	Gaji yang telah saya terima bisa memenuhi kebutuhan hidup					
4.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan					
Promosi						
5.	Promosi di perusahaan tempat saya beker jadi berikan secara adil					
6.	Promosi diperusahaan tempat saya bekerja diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan kinerja					
Pengawasan						
7.	Atasan saya memberikan motivasi dalam bekerja					
8.	Atasan saya bersedia menerima pendapat dari karyawan					

9	Saya selalu diawasi atasan dalam melakukan pekerjaan				
Rekan Kerja					
10	Rekan kerja saya membantu ketika saya mendapat kesulitan dalam bekerja				
11	Saya memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab				
12	Terdapat persaingan yang sehat antar rekan sejawat ditempat kerja				

Lampiran 2 Frekuensi Jawaban Responden

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	53	74.6	74.6	74.6
	Perempuan	18	25.4	25.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22.00	4	5.6	5.6	5.6
	23.00	6	8.5	8.5	14.1
	24.00	6	8.5	8.5	22.5
	25.00	8	11.3	11.3	33.8
	26.00	8	11.3	11.3	45.1
	27.00	4	5.6	5.6	50.7
	28.00	3	4.2	4.2	54.9
	30.00	5	7.0	7.0	62.0
	31.00	2	2.8	2.8	64.8
	32.00	1	1.4	1.4	66.2
	35.00	1	1.4	1.4	67.6
	36.00	3	4.2	4.2	71.8
	37.00	2	2.8	2.8	74.6
	38.00	1	1.4	1.4	76.1
	41.00	1	1.4	1.4	77.5
	42.00	1	1.4	1.4	78.9
	45.00	3	4.2	4.2	83.1
	46.00	1	1.4	1.4	84.5
	47.00	2	2.8	2.8	87.3
	48.00	1	1.4	1.4	88.7
49.00	1	1.4	1.4	90.1	
50.00	1	1.4	1.4	91.5	
51.00	2	2.8	2.8	94.4	
52.00	1	1.4	1.4	95.8	
54.00	2	2.8	2.8	98.6	
55.00	1	1.4	1.4	100.0	
Total		71	100.0	100.0	



Divisi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Corporate Planning	4	5.6	5.6	5.6
	Divisi Human Capital	1	1.4	1.4	7.0
	Human Capital	7	9.9	9.9	16.9
	Keuangan	10	14.1	14.1	31.0
	Legal	4	5.6	5.6	36.6
	PBI	8	11.3	11.3	47.9
	PBK	3	4.2	4.2	52.1
	Pengendalian Operasi	5	7.0	7.0	59.2
	QHSE	4	5.6	5.6	64.8
	SCM	6	8.5	8.5	73.2
	Sekper	8	11.3	11.3	84.5
	Sekretaris Perusahaan	1	1.4	1.4	85.9
	Sistem dan Resiko	1	1.4	1.4	87.3
	SR	9	12.7	12.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.60	2	2.8	2.8	2.8
	1.00	20	28.2	28.2	31.0
	2.00	5	7.0	7.0	38.0
	3.00	8	11.3	11.3	49.3
	4.00	2	2.8	2.8	52.1
	6.00	3	4.2	4.2	56.3
	7.00	5	7.0	7.0	63.4
	8.00	3	4.2	4.2	67.6
	10.00	2	2.8	2.8	70.4
	11.00	1	1.4	1.4	71.8
	13.00	1	1.4	1.4	73.2
	14.00	1	1.4	1.4	74.6
	15.00	2	2.8	2.8	77.5
	19.00	1	1.4	1.4	78.9
	20.00	3	4.2	4.2	83.1
	21.00	1	1.4	1.4	84.5
	24.00	3	4.2	4.2	88.7
	25.00	3	4.2	4.2	93.0
	27.00	1	1.4	1.4	94.4
	28.00	1	1.4	1.4	95.8
	31.00	2	2.8	2.8	98.6
	34.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	1	1.4	1.4	1.4
	S1	55	77.5	77.5	78.9
	S2	9	12.7	12.7	91.5
	SMA	6	8.5	8.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Analysist	1	1.4	1.4	1.4
	Asisten Manajer	1	1.4	1.4	2.8
	Asmen	2	2.8	2.8	5.6
	Assisten manager	1	1.4	1.4	7.0
	Karyawan tetap	1	1.4	1.4	8.5
	Manager	8	11.3	11.3	19.7
	MANAGER	2	2.8	2.8	22.5
	Manajer	1	1.4	1.4	23.9
	MT	7	9.9	9.9	33.8
	Officer	24	33.8	33.8	67.6
	Staf	4	5.6	5.6	73.2
	Staf QHSE	1	1.4	1.4	74.6
	Staff - Management	1	1.4	1.4	76.1
	Trainee	1	1.4	1.4	76.1
	Staff	2	2.8	2.8	78.9
	STAFF BIM	1	1.4	1.4	80.3
	Staff cs r	1	1.4	1.4	81.7
	Staff qhse	1	1.4	1.4	83.1
	Staff QHSE	1	1.4	1.4	84.5
	Vice President	1	1.4	1.4	85.9
	vp	1	1.4	1.4	87.3
	VP	9	12.7	12.7	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	3	4.2	4.2	5.6
	4.00	55	77.5	77.5	83.1
	5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	2	2.8	2.8	4.2
	4.00	56	78.9	78.9	83.1
	5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	57	80.3	80.3	83.1
	5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	57	80.3	80.3	83.1
	5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	57	80.3	80.3	83.1
	5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	



**X6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	8.5	8.5	8.5
4.00	54	76.1	76.1	84.5
5.00	11	15.5	15.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	7	9.9	9.9	11.3
4.00	58	81.7	81.7	93.0
5.00	5	7.0	7.0	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	4	5.6	5.6	7.0
4.00	54	76.1	76.1	83.1
5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	2	2.8	2.8	4.2
4.00	59	83.1	83.1	87.3
5.00	9	12.7	12.7	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.2	4.2	4.2
4.00	58	81.7	81.7	85.9
5.00	10	14.1	14.1	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	4	5.6	5.6	7.0
	4.00	57	80.3	80.3	87.3
	5.00	9	12.7	12.7	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	3	4.2	4.2	5.6
	4.00	52	73.2	73.2	78.9
	5.00	15	21.1	21.1	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	55	77.5	77.5	80.3
	5.00	14	19.7	19.7	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	2	2.8	2.8	4.2
	4.00	60	84.5	84.5	88.7
	5.00	8	11.3	11.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	3	4.2	4.2	5.6
	4.00	59	83.1	83.1	88.7
	5.00	8	11.3	11.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	



X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	10	14.1	14.1	15.5
4.00	55	77.5	77.5	93.0
5.00	5	7.0	7.0	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	8	11.3	11.3	12.7
4.00	51	71.8	71.8	84.5
5.00	11	15.5	15.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	3	4.2	4.2	5.6
4.00	54	76.1	76.1	81.7
5.00	13	18.3	18.3	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	1	1.4	1.4	2.8
4.00	50	70.4	70.4	73.2
5.00	19	26.8	26.8	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	1	1.4	1.4	2.8
4.00	52	73.2	73.2	76.1
5.00	17	23.9	23.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	





Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	47	66.2	66.2	69.0
	5.00	22	31.0	31.0	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	44	62.0	62.0	64.8
	5.00	25	35.2	35.2	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	8	11.3	11.3	12.7
	4.00	48	67.6	67.6	80.3
	5.00	14	19.7	19.7	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	7	9.9	9.9	11.3
	4.00	50	70.4	70.4	81.7
	5.00	13	18.3	18.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	4.00	55	77.5	77.5	78.9
	5.00	15	21.1	21.1	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Z8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	3	4.2	4.2	5.6
4.00	56	78.9	78.9	84.5
5.00	11	15.5	15.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	8	11.3	11.3	12.7
4.00	50	70.4	70.4	83.1
5.00	12	16.9	16.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	1	1.4	1.4	2.8
4.00	54	76.1	76.1	78.9
5.00	15	21.1	21.1	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	4	5.6	5.6	7.0
4.00	50	70.4	70.4	77.5
5.00	16	22.5	22.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Z12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	4	5.6	5.6	7.0
4.00	57	80.3	80.3	87.3
5.00	9	12.7	12.7	100.0
Total	71	100.0	100.0	



Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	7	9.9	9.9	11.3
	4.00	53	74.6	74.6	85.9
	5.00	10	14.1	14.1	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	1	1.4	1.4	2.8
	4.00	58	81.7	81.7	84.5
	5.00	11	15.5	15.5	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	5	7.0	7.0	8.5
	4.00	52	73.2	73.2	81.7
	5.00	13	18.3	18.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	3	4.2	4.2	5.6
	4.00	50	70.4	70.4	76.1
	5.00	17	23.9	23.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	4	5.6	5.6	7.0
	4.00	53	74.6	74.6	81.7
	5.00	13	18.3	18.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	



Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	5	7.0	7.0	8.5
	4.00	55	77.5	77.5	85.9
	5.00	10	14.1	14.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	5	7.0	7.0	8.5
	4.00	54	76.1	76.1	84.5
	5.00	11	15.5	15.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	6	8.5	8.5	9.9
	4.00	54	76.1	76.1	85.9
	5.00	10	14.1	14.1	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	5	7.0	7.0	8.5
	4.00	57	80.3	80.3	88.7
	5.00	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	8	11.3	11.3	12.7
	4.00	56	78.9	78.9	91.5
	5.00	6	8.5	8.5	100.0
	Total	71	100.0	100.0	





Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	13	18.3	18.3	19.7
	4.00	44	62.0	62.0	81.7
	5.00	13	18.3	18.3	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	9	12.7	12.7	14.1
	4.00	46	64.8	64.8	78.9
	5.00	15	21.1	21.1	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.8	2.8	2.8
	3.00	7	9.9	9.9	12.7
	4.00	53	74.6	74.6	87.3
	5.00	9	12.7	12.7	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	11	15.5	15.5	16.9
	4.00	50	70.4	70.4	87.3
	5.00	9	12.7	12.7	100.0
Total		71	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	7	9.9	9.9	11.3
	4.00	56	78.9	78.9	90.1
	5.00	7	9.9	9.9	100.0
Total		71	100.0	100.0	



Y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	9	12.7	12.7	14.1
4.00	53	74.6	74.6	88.7
5.00	8	11.3	11.3	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	5	7.0	7.0	8.5
4.00	57	80.3	80.3	88.7
5.00	8	11.3	11.3	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	6	8.5	8.5	9.9
4.00	57	80.3	80.3	90.1
5.00	7	9.9	9.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Lampiran 3 Uji Validitas dan Realibilitas

Corelation X



Correlations

		X
X1	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X2	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X3	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X4	Pearson Correlation	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X5	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X6	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X7	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X8	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X9	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X10	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X11	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X12	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X13	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X14	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X15	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X16	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X17	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
X18	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability X



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	18

**Correlations Y****Correlations**

		Y
Y1	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y2	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y3	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y4	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y5	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y6	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y7	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y8	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y9	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y10	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y11	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y12	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y13	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y14	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y15	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y16	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y17	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Y18	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level



Reliability Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	18

Correlations Z



Correlations

		Z
Z1	Pearson Correlation	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z2	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z3	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z4	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z5	Pearson Correlation	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z6	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z7	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z8	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z9	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z10	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z11	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71
Z12	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability Z

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	71	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	12

Lampiran 4 Analisis Outer Model

**Outer Model****Outer Loading**

	X	Y	Z
X1.1	0.738		
X1.10	0.742		
X1.11	0.703		
X1.12	0.739		
X1.13	0.812		
X1.14	0.782		
X1.15	0.785		
X1.16	0.767		
X1.17	0.728		
X1.18	0.781		
X1.2	0.839		
X1.3	0.775		
X1.4	0.832		
X1.5	0.896		
X1.6	0.717		
X1.7	0.713		
X1.8	0.845		
X1.9	0.829		
Y1.1		0.761	
Y1.10		0.727	
Y1.11		0.715	
Y1.12		0.724	
Y1.13		0.735	
Y1.14		0.776	
Y1.15		0.757	
Y1.16		0.743	
Y1.17		0.832	
Y1.18		0.811	
Y1.2		0.734	
Y1.3		0.855	
Y1.4		0.794	
Y1.5		0.836	
Y1.6		0.746	
Y1.7		0.758	
Y1.8		0.706	
Y1.9		0.831	
Z1.1			0.806



Z1.10		0.807
Z1.11		0.706
Z1.12		0.743
Z1.2		0.783
Z1.3		0.733
Z1.4		0.820
Z1.5		0.781
Z1.6		0.828
Z1.7		0.781
Z1.8		0.839
Z1.9		0.755

Cross Loading

	X	Y	Z
X1.1	0.738	0.336	0.421
X1.2	0.839	0.552	0.513
X1.3	0.775	0.438	0.438
X1.4	0.832	0.425	0.487
X1.5	0.896	0.554	0.627
X1.6	0.717	0.476	0.470
X1.7	0.713	0.542	0.558
X1.8	0.845	0.486	0.481
X1.9	0.829	0.483	0.576
X1.10	0.742	0.492	0.459
X1.11	0.703	0.391	0.397
X1.12	0.739	0.451	0.542
X1.13	0.812	0.509	0.577
X1.14	0.782	0.600	0.461
X1.15	0.785	0.645	0.640
X1.16	0.767	0.609	0.498
X1.17	0.728	0.541	0.457
X1.18	0.781	0.576	0.490
Y1.1	0.489	0.761	0.579
Y1.2	0.575	0.734	0.657
Y1.3	0.514	0.855	0.635
Y1.4	0.511	0.794	0.604
Y1.5	0.498	0.836	0.649
Y1.6	0.432	0.746	0.511
Y1.7	0.540	0.758	0.637
Y1.8	0.426	0.706	0.505

Y1.9	0.589	0.831	0.643
Y1.10	0.455	0.727	0.457
Y1.11	0.404	0.715	0.436
Y1.12	0.424	0.724	0.515
Y1.13	0.436	0.735	0.549
Y1.14	0.524	0.776	0.481
Y1.15	0.589	0.757	0.588
Y1.16	0.499	0.743	0.517
Y1.17	0.527	0.832	0.597
Y1.18	0.614	0.811	0.605
Z1.1	0.559	0.682	0.806
Z1.2	0.339	0.609	0.783
Z1.3	0.370	0.436	0.733
Z1.4	0.402	0.513	0.820
Z1.5	0.399	0.518	0.781
Z1.6	0.521	0.601	0.828
Z1.7	0.527	0.665	0.781
Z1.8	0.534	0.696	0.839
Z1.9	0.361	0.471	0.755
Z1.10	0.615	0.568	0.807
Z1.11	0.667	0.553	0.706
Z1.12	0.680	0.540	0.743

Evaluasi Model

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
X	0.610	0.966		0.962	0.610	
Y	0.593	0.963	0.6014	0.959	0.593	0.181
Z	0.613	0.950	0.4292	0.943	0.613	0.246

Lampiran 5 Analisis Inner Model

Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p-value
X1.1 <- X	0.738	0.671	0.202	0.202	3.653	0.001
X1.2 <- X	0.839	0.766	0.195	0.195	4.308	0.000
X1.3 <- X	0.775	0.708	0.193	0.193	4.006	0.000
X1.4 <- X	0.832	0.783	0.171	0.171	4.854	0.000
X1.5 <- X	0.896	0.868	0.122	0.122	7.330	0.000
X1.6 <- X	0.717	0.741	0.066	0.066	10.851	0.000
X1.7 <- X	0.713	0.694	0.126	0.126	5.685	0.000
X1.8 <- X	0.845	0.786	0.163	0.163	5.176	0.000
X1.9 <- X	0.829	0.794	0.141	0.141	5.868	0.000
X1.10 <- X	0.742	0.760	0.082	0.082	9.017	0.000
X1.11 <- X	0.703	0.658	0.160	0.160	4.394	0.000
X1.12 <- X	0.739	0.714	0.124	0.124	5.965	0.000
X1.13 <- X	0.812	0.779	0.117	0.117	6.915	0.000
X1.14 <- X	0.782	0.743	0.145	0.145	5.393	0.000
X1.15 <- X	0.785	0.779	0.086	0.086	9.108	0.000
X1.16 <- X	0.767	0.728	0.141	0.141	5.458	0.000
X1.17 <- X	0.728	0.714	0.105	0.105	6.968	0.000
X1.18 <- X	0.781	0.769	0.100	0.100	7.830	0.000
Y1.1 <- Y	0.761	0.763	0.069	0.069	11.101	0.000
Y1.2 <- Y	0.734	0.714	0.116	0.116	6.331	0.000
Y1.3 <- Y	0.855	0.825	0.084	0.084	10.176	0.000
Y1.4 <- Y	0.794	0.752	0.116	0.116	6.862	0.000
Y1.5 <- Y	0.836	0.807	0.088	0.088	9.490	0.000
Y1.6 <- Y	0.746	0.715	0.100	0.100	7.481	0.000
Y1.1.7 <- Y	0.758	0.745	0.077	0.077	9.790	0.000
Y1.8 <- Y	0.706	0.647	0.170	0.170	4.157	0.000
Y1.9 <- Y	0.831	0.792	0.103	0.103	8.087	0.000
Y1.10 <- Y	0.727	0.654	0.158	0.158	4.612	0.000
Y1.11 <- Y	0.715	0.700	0.075	0.075	9.566	0.000
Y1.12 <- Y	0.724	0.704	0.094	0.094	7.712	0.000
Y1.13 <- Y	0.735	0.734	0.088	0.088	8.336	0.000
Y1.14 <- Y	0.776	0.733	0.120	0.120	6.454	0.000
Y1.15 <- Y	0.757	0.741	0.093	0.093	8.149	0.000
Y1.16 <- Y	0.743	0.720	0.100	0.100	7.428	0.000
Y1.17 <- Y	0.832	0.821	0.073	0.073	11.379	0.000

Y1.18 <- Y	0.811	0.775	0.110	0.110	7.375	0.000
Z1.1 <- Z	0.806	0.764	0.115	0.115	6.987	0.000
Z1.2 <- Z	0.783	0.750	0.108	0.108	7.227	0.000
Z1.3 <- Z	0.733	0.689	0.128	0.128	5.740	0.000
Z1.4 <- Z	0.820	0.767	0.127	0.127	6.441	0.000
Z1.5 <- Z	0.781	0.776	0.072	0.072	10.903	0.000
Z1.6 <- Z	0.828	0.828	0.044	0.044	18.893	0.000
Z1.7 <- Z	0.781	0.761	0.104	0.104	7.473	0.000
Z1.8 <- Z	0.839	0.810	0.103	0.103	8.127	0.000
Z1.9 <- Z	0.755	0.743	0.095	0.095	7.958	0.000
Z1.10 <- Z	0.807	0.790	0.086	0.086	9.339	0.000
Z1.11 <- Z	0.706	0.699	0.108	0.108	6.548	0.000
Z1.12 <- Z	0.743	0.692	0.167	0.167	4.438	0.000

Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p-value
X -> Y	0.303	0.303	0.119	0.119	2.542	0.013
X -> Z	0.655	0.639	0.131	0.131	5.015	0.000
Z -> Y	0.543	0.522	0.113	0.113	4.785	0.000

Goodness of Fit

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X	0.610	0.966	0.962
Y	0.593	0.963	0.959
Z	0.613	0.950	0.943

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	p-value	Keterangan
H1	X -> Y	0.303	2.542	0.013	Signifikan
H2	X -> Z	0.655	5.015	0.000	Signifikan
H3	Z -> Y	0.543	4.785	0.000	Signifikan

Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian



Jakarta, 10 Desember 2019

Surat No. : HC/My.2418/Eks/212/2019
Perihal : Peretujuan Riset

Kepada Yth. :
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Up : Bp. Dr. Drs. Mochammad Al Musadleeq, MBA

Dengan hormat,

Menunjuk Surat Saudara No. N638/UN10.F03.12/PM/2019 tanggal 13 November perihal Permohonan Riset/Survey, maka dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui atas permohonan Riset/Survey mahasiswa Saudara atas nama :

No	Nama Mahasiswa/I	N I M	Program Keahlian	Tema
1	Abi Rafdi	2155030200111019	SI – Administrasi Bisnis – Manajemen SOM	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional

Pada prinsipnya kami dapat menerima permohonan Mahasiswa Saudara, untuk melaksanakan Riset/Survey selama 1 (satu) bulan terhitung dari tanggal 16 Desember 2019 s/d 16 Januari 2020 di Divisi Human Capital dan bersedia mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. Hutama Karya (Persero).

Sebelum pelaksanaan Riset/Survey agar Mahasiswa segera melapor kepada Bagian Pengembangan Talenta Divisi Human Capital PT. Hutama Karya (Persero).

Demikian, agar maklum dan terima kasih.

Hormat kami,
PT. HUTAMA KARYA (Persero)
Divisi Human Capital



R. AYU YUSSIE INDRAMATI
VP Talent Management

Cc : EKP, HC

