PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL TERHADAP KEPUASAN KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PEGAWAI NEGERI SIPIL (NON PNS) DI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister

oleh :

OKKY INDRA HEAVYANTONO
NIM 136030302111001

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2017

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

Lembar Pengesahan

TESIS

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL TERHADAP KEPUASAN KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN NON PEGAWAI NEGERI SIPIL (NON PNS) DI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Oleh :

OKKY INDRA HEAVYANTONO
NIM 136030302111001

telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 2 Agustus 2017
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Ketua

Prof.Dr.Abdul Hakim,M.Si
NIP 196102021985031006

Anggota

Dr.Drs.Suryadi,MS
NIP 196011031987031003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Dr.Drs.Bambang Santoso Haryono,MS
NIP 196102041986011001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Prof.Dr.Bambang Supriyono,MS
NIP 196109051986011002

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

IDENTITAS TIM PENGUJI

JUDUL TESIS :
Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya

Nama Mahasiswa	: Okky Indra Heavyantono
NIM	: 136030302111001
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Tinggi

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua	: Prof. Dr. Drs. Abdul Hakim, M.Si
Anggota	: Dr. Drs. Suryadi, MS

TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji 1	: Dr. Drs. Bambang Santoso Haryono, MS
Dosen Penguji 2	: Dr. Alfi Haris Wanto, S.AP., M.AP., MMG
Tanggal Ujian	: 2 Agustus 2017

repository.ub.ac.id

PERNYATAAN
ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 14 Agustus 2017
Mahasiswa

Okky Indra Heavyantono
136030302111001
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama Lengkap	: Okky Indra Heavyantono
Tempat/Tanggal Lahir	: Malang/7 Oktober 1984
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Kewarganegaraan	: Indonesia
Agama	: Islam
Alamat	: Jl.Kebun Jeruk III no.1 Malang
No.Telp	: +62 81 9449 5555 8
E-mail	: okky@ub.ac.id

PENDIDIKAN FORMAL

1. SD Negeri Bunulrejo VII Malang (1990 – 1996)
2. SMP Negeri XX Malang (1996 – 1999)
3. SMA Shalahuddin Malang (1999 – 2002)
4. S1 jurusan Teknik Informatika STMIK Asia Malang (2002 – 2007)
5. S2 Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (2013 – 2017)

RIWAYAT PEKERJAAN

1. Teknisi di CV.Yacomp Computer malang (2004 – 2007)
2. Guru TIK di SD Negeri Sukun I Malang (2007 – 2009)
3. Guru TIK di SD Negeri Sukun III Malang (2009 – 2010)
4. Sekretaris Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan Universitas Brawijaya (2010 – 2015)
5. Sekretaris Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan Universitas Brawijaya (2015 – sekarang)

Malang, 14 Agustus 2017
Penulis,

Okky Indra Heavyantono

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sangat dalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses pembimbingan serta penelitian, hingga terselesaikannya penulisan laporan Tesis ini. Dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Brawijaya, Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS, atas kesempatan, bimbingan, dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan.
2. Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan, Dr. Sihabudin, SH., MH, selaku atasan langsung, pimpinan yang sangat rendah hati, doa dan dukungannya selama ini untuk penulis.
3. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, MS, dosen sekaligus pimpinan yang sangat berdedikasi tinggi, dukungan yang selalu diberikan kepada penulis untuk selalu bersemangat demi terselesainya studi dengan baik.
4. Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Dr. Drs. Bambang Santoso Haryono, MS, dosen dan Ketua Program Studi terbaik di Fakultas Ilmu Administrasi UB, terima kasih atas dukungan dan arahannya yang sangat mendorong penulis untuk segera menyelesaikan studi.
5. Prof. Dr. Drs. Abdul Hakim, M.Si selaku pembimbing utama, sosok yang berwibawa, rendah hati, murah senyum. Tak hanya sebagai seorang Guru besar yang saya hormati, tetapi beliau juga sebagai rekan kerja dan sahabat yang sangat baik. *Proud of you* Prof..
6. Dr. Drs. Suryadi, MS selaku pembimbing kedua, hubungan yang sangat baik mulai penulis bekerja di Universitas Brawijaya, penyemangat agar melanjutkan studi magister, yang tidak pernah lelah untuk terus menyemangati kuliah hingga proses mengerjakan tesis.
7. Dr. Hafid Aditya Pradesa, SE., MM, dosen Pascasarjana Universitas Brawijaya yang saat ini menjadi dosen tetap di STIA LAN Bandung. Sahabat sekaligus saudara mulai umur 3 tahun. Sukses selalu untukmu.
8. Para pimpinan dan seluruh tenaga kependidikan di Kantor Pusat Universitas Brawijaya, atas doa dan dukungan yang sangat berharga.
9. Rekan-rekan di tempat penulis bekerja, Sekretariat Rektor Universitas Brawijaya, yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.
10. Rekan-rekan studi prodi MMPT angkatan 2013 atas doa dan dukungannya.
11. Salim sungkem dan sujud sebagai ucapan terimakasih yang dalam penulis persembahkan kepada ibunda dan Ayahanda tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan do'a.

Malang, 14 Agustus 2017
Penulis,

Okky Indra Heavyantono

Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya

Okky Indra Heavyantono

Heavyantono, Okky Indra. 2017. *Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Komisi Pembimbing: (I) Prof. Dr. Drs. Abdul Hakim, M.Si. (II) : Dr. Drs. Suryadi, MS.

Ringkasan

Latar belakang penelitian ini adalah berawal dari penulis yang bekerja sebagai Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Melihat fenomena yang terjadi di lapangan tentang permasalahan dalam motivasi kerja, suasana kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor Pusat Universitas Brawijaya. Rata-rata pegawai hanya berfokus kepada pekerjaan yang monoton : datang, absen, bekerja, istirahat, kerja lagi, dan kemudian absen pulang. Beberapa ada pula yang sibuk mencari prestasi dan penghargaan untuk dirinya sendiri, terutama setelah ditetapkannya sistem remunerasi di Universitas Brawijaya. Namun yang penulis rasakan, kepuasan kerja karyawan terhadap apa yang dikerjakannya masih belum signifikan hasilnya. Masih banyak yang mengeluh, diantaranya perlakuan yang kurang adil dari pimpinan terkait dalam pemberian penghargaan, insentif, pengurusan administrasi kepegawaian maupun keuangan, dll. Harapannya kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan prestasi kerja yang baik demi tercapainya visi dan misi Universitas Brawijaya, diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi yang dilakukan dengan obyektif. Pengelolaan motivasi kerja, dengan suasana kerja yang kondusif menghasilkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan merupakan masukan penting untuk penilaian karyawan terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan atasan mereka dan organisasi. Selanjutnya, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi alasan kewajaran tampaknya mempengaruhi sikap kerja dan perilaku yang terletak pada kualitas hubungan pertukaran sosial karyawan. Keadilan dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja maupun secara tidak langsung melalui persepsi dukungan organisasi.

Rumusan masalah yang digunakan sebagai fokus dalam penelitian ini: Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?; Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?; Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?; Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?; Sejauh mana signifikansi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris: signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan

Non PNS di Universitas Brawijaya; signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya; Menguji signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya; Menguji signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya; Menguji signifikansi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.

Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan dekriptif dan verifikatif. Penggunaan kedua metode tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis secara kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Pengamatan dilakukan dengan cakupan waktu (*time horizon*), bersifat *cross section* atau *one shoot*, yang artinya data diperoleh dari satu waktu tertentu. Dengan teknik pengumpulan data dari studi pustaka, metode kuesioner, metode wawancara dan observasi. Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software Smart PLS* (Solimun, 2010).

Hasil temuan di lapangan menunjukkan sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa : (1) Keadilan distributif mempunyai pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya; (2) Keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya; (3) Keadilan distributif tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya; (4) Keadilan prosedural tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya; (5) Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya. Selain uji hipotesis yang dilakukan, beberapa hal telah berhasil diungkap dalam penelitian ini sebagai hasil dari analisis data, sehingga menjadi temuan penelitian berupa informasi tambahan yang dapat berguna untuk memahami fenomena dan hasil dalam studi.

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey para pegawai tetap Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Tujuan penelitian secara umum adalah melihat dampak dari keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi dalam mendorong tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Dalam desain maupun metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan mungkin dapat berakibat pada beberapa kekurangan yang muncul dalam penelitian.

Dari hasil penelitian tersebut disarankan kepada institusi untuk dapat: (1) Meningkatkan praktek kepegawaian dalam hal mendistribusikan hak dan kewajiban, serta menetapkan prosedur dengan adil dan obyektif; (2) Meningkatkan perhatian kepada pegawai, tidak selalu dalam bentuk materiil, tetapi juga dalam bentuk moral, spiritual, dan emosional. Bagi peneliti dan penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat: (1) mempertimbangkan lingkup yang lebih luas dari obyek penelitian agar lebih memperkaya hasil dan temuan penelitian yang akan dikembangkan berikutnya; (2) mempertimbangkan penggunaan sifat longitudinal dari penelitian selanjutnya untuk dapat mengungkap konsistensi hasil dari waktu ke waktu apakah terdapat perbedaan atau tidak.

Kata Kunci : Keadilan, Distributif, Prosedural, Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi

The effect of distributive and procedural justice on job satisfaction among non civil servant educational staff in Universitas Brawijaya

Okky Indra Heavyantono

Heavyantono, Okky Indra. 2017. *The effect of distributive and procedural justice on job satisfaction among non civil servant educational staff in Universitas Brawijaya*. Thesis. Magister Program of Art in Higher Education, Faculty of Administration Science, Universitas Brawijaya. Advisors: (I) Prof. Dr. Drs. Abdul Hakim, M.Si. (II) : Dr. Drs. Suryadi, MS.

Summary

The background of this research is originated from the writer who works as a permanent non-civil educational staff at UB's head office. Seeing the phenomenon that occurred in the office about the problems in work motivation, working atmosphere and job satisfaction on employee performance at UB's Central Office. The average employee only focuses on a monotonous job: coming, absent, working, resting, working again, and then absent home. Some are busy looking for achievements and rewards for themselves, especially after the establishment of remuneration system in Universitas Brawijaya. But the authors feel, job satisfaction of employees to what they do still not significant results. There are still many who complain, including the unfair treatment of related leaders in the awarding, incentives, personnel administration and financial administration, etc. The expectation of good employee performance will produce good work performance for the achievement of vision and mission of Universitas Brawijaya, measured by standard or criterion which have been determined by organization which done with objective. Management of work motivation, with a conducive working atmosphere produces job satisfaction and improves overall organizational performance. Overall, these findings suggest that perceptions of fairness are important inputs for employee appraisal of the quality of exchange relationships with their superiors and organizations. Furthermore, these findings suggest that perceptions of reasonableness seem to affect work attitudes and behaviors that lie in the quality of employee social exchange relationships. Justice can have a direct impact on job satisfaction and indirectly through the perception of organizational support.

The formulation of the problem used as the focus of this research: To what extent is the significance of the influence of distributive justice on perceived organizational support perceived by non civil servant educational in Universitas Brawijaya?; To what extent is the significance of procedural fairness influence on perceived organizational support perceived by non civil servant educational in Universitas Brawijaya?; To what extent is the significance of the influence of distributive justice on the job satisfaction of non civil servant educational staff in Universitas Brawijaya ?; To what extent is the significance of the effect of procedural justice on the job satisfaction of non civil servant educational staff in Universitas Brawijaya?; To what extent is the significance of the influence of perceptions of organizational support on job satisfaction of non civil servant educational staff in Universitas Brawijaya?. The purpose of this study is to examine empirically: the significance of the influence of distributive justice on perceived organizational support perceived Non-civil servant educational in Universitas Brawijaya; the significance of the effect of procedural justice on perceptions of perceived organizational support of non civil servant educational in Universitas Brawijaya; Testing the significance of the influence of distributive justice on the job

satisfaction of non civil servant educational in Universitas Brawijaya; Testing the significance of the effect of procedural justice on the job satisfaction of non civil servant educational in Universitas Brawijaya; Testing the significance of the influence of perceptions of organizational support on job satisfaction of non civil servant educational in Universitas Brawijaya.

The research method used is quantitative method with descriptive and verificatif approach. The use of both methods aims to analyze the causality relationship between research variables in accordance with the hypothesis quantitatively. The unit of analysis in this research is non civil servant education staff in the scope of UB's Head Office. Observations are done with time horizon, cross section or one shoot, which means data is obtained from a certain time. With data collection techniques from literature study, questionnaire method, interview method and observation. Data analysis method used is Partial Least Square (PLS) with calculation process assisted by software application program Smart PLS (Solimun, 2010).

The findings in the office show that in accordance with the hypothesis test, it has been revealed that: (1) Distributive justice has a significant influence on perceived organizational support perceived by non permanent civil servants in Universitas Brawijaya; (2) procedural justice has a significant influence on perceived organizational support perceived by non permanent civil servants in Universitas Brawijaya; (3) Distributive justice does not have a significant influence on job satisfaction perceived by non permanent civil servants in Universitas Brawijaya; (4) Procedural justice does not have a significant influence on job satisfaction perceived by non permanent civil servants in UB; (5) Perceptions of organizational support have a significant influence on job satisfaction perceived by non permanent civil servants in Universitas Brawijaya. In addition to hypothesis testing conducted, several things have been successfully revealed in this study as a result of data analysis, so that the research findings in the form of additional information that can be useful to understand the phenomenon and results in studies.

This research was conducted by collecting data through the survey of non civil servants at the Head Office of UB. The objective of the research in general is to see the impact of distributive justice, procedural fairness, the perception of organizational support in promoting the level of job satisfaction perceived by employees. In the design and research methods that have been determined before, this study is inseparable from some limitations may result in some shortcomings that appear in the study.

From the results of the study it is suggested to the institution to be able to: (1) Improve employment practices in terms of distributing rights and obligations, and establish procedures fairly and objectively; (2) Increasing attention to employees, not always in material form, but also in a moral, spiritual, and emotional form. For the researcher and further research it is expected to: (1) consider the broader scope of the research object to further enrich the results and research findings to be developed next; (2) consider the use of longitudinal properties of subsequent research in order to reveal the consistency of the results over time whether there are differences or not.

Keyword : Justice, Distributive, Procedural, Job Satisfication, Perception of Organizational Support

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap syukur Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Sholawat dan salam semoga senantiasa Allah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikutNya yang senantiasa mengikuti ajaranNya sampai akhir zaman. Tesis ini disusun untuk melengkapi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Tesis ini disusun berdasarkan hasil penelitian di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan hambatan dalam penulisan Tesis ini. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, namun berkat doa, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak maka hambatan tersebut dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Maka diharapkan kepada semua pihak dapatnya memberikan masukan dan saran yang membangun kesempurnaan tesis ini.

Akhirul Kalam, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan administrasi di lingkungan pendidikan tinggi.

Malang, 14 Agustus 2017
Penulis

Okky Indra Heavyantono

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN ..... **i**
IDENTITAS TIM PENGUJI ..... **ii**
PERNYATAAN ORISINALITAS ..... **iii**
RIWAYAT HIDUP ..... **iv**
UCAPAN TERIMAKASIH ..... **v**
RINGKASAN ..... **vi**
SUMMARY ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
DAFTAR TABEL ..... **xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar Belakang Penelitian 1
1.2. Perumusan Masalah 9
1.3. Tujuan Penelitian 10
1.4. Manfaat Penelitian 10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **12**
2.1. Keadilan Distributif 12
2.1.1. Teori Keadilan 12
2.1.2. Pengertian Keadilan Distributif 14
2.1.3. Dimensi Keadilan Distributif 18
2.2. Keadilan Prosedural 19
2.2.1. Pengertian Keadilan Prosedural 19
2.2.2. Dimensi Keadilan Prosedural 23
2.2.3. Telaah Kritis Tentang Konsep Keadilan 28
2.3. Persepsi Dukungan Organisasi 31
2.3.1. Teori Pertukaran Sosial Dan Dukungan Organisasi 31
2.3.2. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi 33

2.3.3. Telaah Kritis Tentang Persepsi Dukungan Organisasi 35
2.3.4. Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi 39
2.4. Kepuasan Kerja 42
2.4.1. Teori Kepuasan 42
2.4.2. Pengertian Kepuasan Kerja 45
2.4.3. Dimensi Kepuasan Kerja 49
2.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 53
2.5. Penelitian Terdahulu 55
2.5.1. Hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi 56
2.5.2. Hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja 59
2.5.3. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 62
2.5.4. Matriks Empiris Hubungan Antar Variabel Penelitian 65
2.6. Kerangka Pemikiran 67
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN 68
3.1. Kerangka Konseptual 68
3.2. Hipotesis Penelitian 69
3.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi 70
3.2.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi 71
3.2.3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja 72
3.2.4. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja 73
3.2.5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 74
BAB IV METODE PENELITIAN 76
4.1. Pendekatan Penelitian 76
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian 77
4.3. Populasi dan Sampel Penelitian 78

4.3.1. Populasi 78
4.3.2. Sampel 78
4.4. Metode Pengumpulan Data 79
4.4.1. Sumber Data 79
4.4.2. Teknik Pengumpulan Data 79
4.5. Variabel Penelitian 80
4.5.1. Identifikasi Variabel 80
4.5.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian 81
4.6. Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran 83
4.7. Pengujian Instrumen Penelitian 85
4.7.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian 85
4.7.2. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian 86
4.8. Metode Analisis Data 88
4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif 88
4.8.2. Analisis Statistik Inferensial – Model Struktural *Partial Least Square* 89

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN 94

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian 94
5.1.1. Gambaran dan Sejarah Singkat Universitas Brawijaya 94
5.1.2. Gambaran dan Sejarah Singkat Universitas Brawijaya Sebagai PTN BLU dan Persiapan Menuju PTN BH 99
5.2. Karakteristik Responden Dalam Penelitian 101
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian 103
5.3.1. Deskripsi Variabel Keadilan Distributif 103
5.3.2. Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural 104
5.3.3. Deskripsi Variabel Persepsi dukungan organisasi 105
5.3.4. Deskripsi Variabel Kepuasan kerja 106
5.4. Hasil Analisa *Partial Least Square* 107
5.4.1. Evaluasi Outer Model 107
5.4.2. Evaluasi Inner Model 111
5.5. Uji Mediasi 114
5.5.1. Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja 115
5.5.2. Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas

Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja 117
5.6. Pengujian Hipotesis 118
5.7. Pembahasan Hasil Penelitian 121
5.7.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi 121
5.7.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi 124
5.7.3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja 127
5.7.4. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja 129
5.7.5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 131
5.8. Temuan dan Implikasi Hasil Penelitian 134
5.8.1. Temuan Variabel Penelitian 134
5.8.2. Hubungan Antar Variabel Penelitian 136
5.8.3. Implikasi Hasil Penelitian 137
5.9. Keterbatasan Penelitian 140
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 142
6.1. Kesimpulan 142
6.2. Saran 143

DAFTAR PUSTAKA 144
LAMPIRAN 152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian 67

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian 69

Gambar 4.1. Model Kerangka Penelitian Dengan Diagram Jalur 93

Gambar 4.2. Peran Mediasi Dari Variabel Intervening 93

Gambar 5.1 Peran Mediasi Secara Teoritis 115

Gambar 5.2 Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja 116

Gambar 5.3 Peran Mediasi Persepsi dukungan organisasi Atas Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan kerja 117

Gambar 5.4 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis 119

Gambar 5.5 Model Final Penelitian Setelah Reduksi Jalur Tidak Signifikan ... 137

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Persepsi Dukungan Organisasi 36

Tabel 2.2 Determinan Dari Kepuasan Kerja Pada Sektor Pendidikan..... 54

Tabel 2.3 Matriks Empiris Hubungan Antar Konsep 65

Tabel 4.1 Instrumen Penelitian 84

Tabel 4.2 Pilihan dan Skor jawaban Responden 84

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian 86

Tabel 4.4 Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas 87

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian..... 88

Tabel 5.1 Daftar Nama Pimpinan Rektor Universitas Brawijaya..... 99

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Penelitian 102

Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan Distributif 103

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan Prosedural..... 104

Tabel 5.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Persepsi Dukungan Organisasi 105

Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja 106

Tabel 5.7 Nilai Outer Loading Hasil Estimasi Model..... 108

Tabel 5.8 Uji Discriminant Validity 110

Tabel 5.9 Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha 111

Tabel 5.10 Evaluasi Inner Model Struktural 112

Tabel 5.11 Evaluasi Goodness Of Fit 114

Tabel 5.12 Path Analysis 118

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 152

Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian 156

Lampiran 3. Output Karakteristik Responden Penelitian 160

Lampiran 4. Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden 161

Lampiran 5. Uji Validitas Reliabilitas Instrumen 167

Lampiran 6. Output SmartPLS 171

Lampiran 7. Transkrip Hasil Wawancara Responden kunci 177

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi, sebagai bentuk sekumpulan manusia yang bergerak atas tujuan bersama, perlu untuk dikelola dan diatur dengan baik. Dalam hal ini pengelolaan organisasi tidak lepas dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Individu yang berada dalam organisasi mempunyai peran strategis dalam organisasi dan merupakan salah satu aset utama bagi organisasi.

Pendidikan adalah salah satu organisasi kelembagaan bangsa yang paling penting, termasuk didalamnya untuk mengawasi isu-isu dalam agenda nasional. Pengaktifannya lembaga pendidikan yang efektif sangat bergantung pada koordinasinya ke arah harapan masyarakat. Program pendidikan yang sukses terletak pada kontribusi penting dari usaha, keterlibatan, dan yang terpenting dalam profesionalisasi keseluruhan dari staf akademik, baik tenaga pendidik maupun kependidikan.

Dalam organisasi atau Institusi Pendidikan, baik Tenaga Pendidik maupun Tenaga Kependidikan mempunyai peran penting dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Sedangkan tujuan dari pendidikan tinggi adalah untuk memberikan pengetahuan yang mendalam, mendidik mahasiswa, mencari pengembangan akademis, dan mengkoordinasikan tuntutan pembangunan nasional dalam bidang pendidikan. Baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan berperan penting dalam upaya mencapai hal tersebut.

Sebagai salah satu Universitas Negeri terkemuka di Indonesia, Universitas Brawijaya telah memiliki 2 (dua) tenaga kependidikan, yaitu Pegawai

Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kependidikan tetap Non PNS. Lazimnya seperti pada Universitas Negeri lainnya, kondisi ini telah disepakati dalam bentuk Peraturan Rektor nomor 536 Tahun 2013 tentang tenaga kependidikan tetap non PNS Universitas Brawijaya. Kebijakan Rektor ini dikeluarkan dengan merujuk kepada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025, yang diharapkan Birokrasi Indonesia ke Depan mampu melakukan tindakan antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Dijabarkan lebih teknis melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* reformasi birokrasi 2010-2014 mengatur sasaran keberhasilan reformasi adalah terwujudnya Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Birokrasi.

Undang-Undang RI Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999; mengalami perubahan mendasar dengan keluarnya Undang-undang RI nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal 1 tentang ketentuan umum, menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas Pemerintahan.

Dengan demikian apa yang terjadi berkaitan dengan Tenaga Kependidikan tetap non PNS di Universitas Brawijaya, akan sama terjadi pada

birokrasi Negara ke depan, yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Pegawai Non PNS). Apalagi dalam Pemerintahan sekarang ini, fenomena moratorium PNS untuk beberapa tahun ke depan, sangat memungkinkan. Implikasinya dalam beberapa tahun ini tidak ada penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Sehingga kalau Universitas Brawijaya melaksanakan rekrutmen karyawan non PNS ini sejak 2011 walaupun baru menerima NIK tahun 2013 setelah disetujui DIKTI, kondisi demikian tidak salah, karena Pemerintah melalui Perpres nomor 81/2010 yang ditindaklanjuti oleh Permen PAN dan RB no 20/2010 berusaha untuk melakukan formasi birokrasi yang lebih efisien dan akuntabel. Hal yang mendasar menjadi pertimbangan diangkatnya pegawai tetap non PNS ini adalah masalah pensiun, karena dengan diangkatnya Pegawai Tetap non PNS, tidak ada kewajiban bagi Pemerintah untuk memberikan jaminan pensiun.

Pasal 1 ketentuan Umum poin 2-3, Peraturan Rektor tersebut menyatakan bahwa : Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS adalah Tenaga Kependidikan yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai Tenaga Kependidikan tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu, diangkat berdasarkan perjanjian kontrak kerja dan mekanisme kepegawaian dalam ruang lingkup Universitas Brawijaya. Meski terdapat perbedaan status, hak dan kewajiban secara legalitas antara karyawan PNS dan non PNS pada dasarnya sama, namun pertimbangan psikologis bisa jadi karyawan PNS lebih tenang dan percaya diri dalam bekerja, dibandingkan dengan karyawan tetap non PNS, dikarenakan tenaga tetap non PNS hanya didasarkan pada perjanjian kontrak kerja dengan pihak Universitas Brawijaya. Pasal 31 (d dan e) menyebutkan bahwa KT-UB dapat diberhentikan dengan hormat dari status kepegawaiannya karena tidak dapat melaksanakan tugas secara terus menerus selama

12 (dua belas) bulan karena sakit jasmani dan atau rohani, atau hasil evaluasi tahunan tidak memenuhi kriteria baik.

Ketentuan ini mendapatkan perhatian serius oleh Pegawai Tetap non PNS, terlebih dengan adanya unsur subyektivitas di internal UB untuk memakai pasal 31 tersebut, tentu dampaknya akan menimbulkan perasaan yang kurang menyenangkan bagi karyawan tetap non PNS, sehingga dampaknya sangat dimungkinkan turunnya motivasi kerja, suasana kerja yang kurang kondusif dan kepuasan kerja yang menurun, dengan efek keberlanjutannya semakin kompleks, antara lain promosi jabatan, peluang karier terhambat.

Fenomena inilah yang mendorong dilakukannya penelitian dan memahami persoalan motivasi kerja, suasana kerja dan kepuasan kerja bagi Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS terhadap kinerja karyawan Universitas Brawijaya. Harapannya kinerja karyawan yang baik menghasilkan prestasi kerja Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS, diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi dilakukan dengan obyektif. Pengelolaan motivasi kerja, dengan suasana kerja yang kondusif menghasilkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengamatan awal peneliti di lapangan, kepuasan kerja tenaga kependidikan di lingkup Universitas Brawijaya lebih diindikasikan oleh :

1. Rasa puas apabila mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dengan baik, cepat, tepat waktu, dan mampu mendapatkan hasil yang maksimal dalam pekerjaannya.
2. Pegawai yang sangat puas dengan pekerjaannya dikarenakan adanya “Surat Tugas” yang didapatkan dari atasan terkait, nantinya ketika pekerjaan itu selesai dilakukan, maka hasilnya adalah honorarium yang didapatkan.
3. Puas atas pekerjaannya apabila pegawai tersebut diperlakukan dengan adil oleh pembagian *job description* yang jelas dan terarah, dikarenakan

masih adanya sistem "*like and dislike*" yang sangat berpengaruh pada penilaian kinerja pegawai tersebut.

4. Ditetapkannya sistem remunerasi di Universitas Brawijaya mulai Agustus 2016 mengakibatkan tingkat kepuasan kerja pada tenaga kependidikan menunjukkan perubahan yang cukup signifikan. Mulai dari penilaian kinerja oleh atasan, tingkat kehadiran, dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan diluar tupoksi.
5. Terkait peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Universitas juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Sebagai contoh peraturan pemberian ijin/tugas belajar, kenaikan pangkat, promosi jabatan, dan lain sebagainya.
6. Lebih spesifik, ketika ada perubahan–perubahan dalam struktur maupun kebijakan, beberapa pegawai lebih merasakan kepuasan apabila mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Beberapa uraian tersebut diatas menunjukkan fenomena tentang kepuasan kerja tenaga kependidikan, terutama dilihat dari perspektif staf akademik khusus tenaga kependidikan. Staf akademik harus melakukan pekerjaan yang kompleks dalam organisasi sebagaimana tuntutan dari lingkungan internal maupun eksternal yang meningkat (Houston, Meyer, Paewai, 2006:22). Staf akademik dari sebuah institusi pendidikan tinggi merupakan sumber kunci dan memiliki peran utama dalam mencapai tujuan institusi (Capelleras, 2005:152). Oleh karena itu, staf akademik yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda mungkin membutuhkan gaya pengelolaan yang berbeda dan strategi untuk mencapai efektivitas organisasi yang optimal lewat peningkatan moral, motivasi, maupun kinerja yang dihasilkan (Noordin dan Jusoff, 2009:123). Pada waktu yang sama otoritas pimpinan dan struktural perlu

untuk memahami tentang hal-hal apa saja yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kepuasan kerja, salah satunya adalah tentang perlakuan adil dari organisasi terhadap pegawainya.

Konsep tentang keadilan organisasional telah menjadi salah satu anteseden penting bagi sikap dan perilaku karyawan (Bakhshi *et al.*, 2009:150; Al-Zu'bi, 2010:104; Ali dan Saifullah, 2014:70). Sehingga implikasi awalnya adalah konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Organisasi merupakan bentuk sistem sosial yang menjadi tempat dimana manusia diperlakukan sebagai aset. Organisasi membutuhkan manajer dan karyawan yang mampu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur, karena pada dasarnya individu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi dan berkontribusi serta menunjukkan hasil kinerja yang berbeda

Terdapat tiga dimensi utama dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Colquitt, 2001:390). Dimensi yang pertama, keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya dan hasil keputusan, misalnya tentang pemberian gaji, insentif dan *reward*. Dimensi yang kedua, keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan, misalnya prosedur promosi, mengumpulkan informasi sebelum membuat keputusan, dan pemutusan hubungan kerja. Ketiga keadilan interaksional berfokus pada persepsi karyawan atas perlakuan interpersonal dari pimpinan yang dilakukan selama representasi prosedur dan keputusan, misalnya pimpinan dapat memberikan penjelasan.

Terdapat tiga alasan utama mengapa individu dalam suatu organisasi peduli terhadap masalah keadilan (Cropanzano *et al.,* 2007:38) antara lain sebagai berikut :

1) *Pertama*, manfaat jangka panjang, pegawai lebih memilih konsistensi keadilan daripada keputusan seseorang, mempertimbangkan bahwa dengan keadilan tersebut seseorang dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Individu juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat.
2) *Kedua*, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi.
3) *Ketiga*, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Colquitt (2001:387) melakukan meta-analisis studi pada keadilan organisasi dan menemukan bahwa ada hubungan antara keadilan secara keseluruhan dan hasil organisasi yang bersifat penting, termasuk kepuasan dan kinerja. Temuan penelitian mengungkap bahwa keadilan prosedural dan distributif memiliki korelasi yang relatif kuat dengan hasil seperti kepuasan, kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, evaluasi otoritas, dan penarikan. Hubungan ini lebih dapat diprediksi saat mengamati persepsi keadilan prosedural daripada keadilan distributif (Colquitt, 2001:389).

Penelitian di bidang keadilan organisasi menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Temuan empiris sebelumnya (Rhoades dan Eisenberger, 2002:700; DeConnick dan Johnson, 2009:340; DeConnick, 2010:1352) menjelaskan pola

keterkaitan diantara keadilan organisasi (keadilan distributif dan keadilan prosedural) dengan persepsi dukungan organisasi). Secara umum mekanisme teori pertukaran sosial telah mendasari pola hubungan tersebut. Perasaan didukung oleh organisasi menjadi akibat atau konsekuensi dari perasaan bahwa individu telah diperlakukan adil. Berkebalikannya apabila individu merasa tidak diperlakukan adil, maka dia akan merasakan kurangnya dukungan dari organisasi terhadap dirinya.

Selanjutnya individu yang merasakan bahwa mereka didukung oleh organisasi dapat diharapkan membalas perlakuan tersebut dengan melakukan sesuatu hal dengan lebih baik dibandingkan mereka yang merasakan tingkat dukungan dari organisasi yang rendah (Wayne dan Shore, 1997:98; Armeli *et al*., 1998:290; serta Eisenberger *et al*., 2001:47). Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap organisasi tempat mereka bernaung, dimana persepsi tersebut akan menimbulkan efek perasaan lain baik positif maupun negatif seperti kepuasan kerja, kewajiban yang dirasakan dan komitmen (Aselage dan Eisenberger, 2003:498; Rhoades dan Eisenberger, 2002:701).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan merupakan masukan penting untuk penilaian karyawan terhadap kualitas hubungan pertukaran dengan atasan mereka dan organisasi. Selanjutnya, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi alasan kewajaran tampaknya mempengaruhi sikap kerja dan perilaku yang terletak pada kualitas hubungan pertukaran sosial karyawan. Keadilan dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja maupun secara tidak langsung melalui persepsi dukungan organisasi.

Dari beberapa uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya

dalam memberikan dampak penting terhadap perasaan bahwa individu tersebut merasa didukung untuk kemudian sejauh mana hal tersebut dapat mendorong kepuasan kerja yang dirasakan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka judul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : **"Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) Di Universitas Brawijaya".**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan fenomena permasalahan dan temuan dari beberapa penelitian, maka perumusan masalah yang digunakan sebagai fokus penelitian adalah :

1. Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya ?
2. Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya ?
3. Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya ?
4. Sejauh mana signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya?
5. Sejauh mana signifikansi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris :

1. Menguji signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.
2. Menguji signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.
3. Menguji signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.
4. Menguji signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.
5. Menguji signifikansi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis, maupun manfaat secara praktis. Manfaat teoritis berupa kontribusi bagi teori perilaku organisasi, lebih spesifik penelitian ini berkaitan dengan teori pertukaran sosial dalam organisasi dengan mengkaji konsep keadilan, dukungan, serta kepuasan. Manfaat praktis berupa kontribusi bagi Pimpinan di Universitas Brawijaya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan mempertimbangkan dorongan perasaan atas keadilan dan dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh pegawai.

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Dengan mengetahui dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural diharapkan Pimpinan Universitas dapat melakukan langkah yang tepat dalam memberikan perlakuan atau mengambil kebijakan penting dan tepat terkait dengan kepegawaian agar dapat meningkatkan perasaan keadilan dalam organisasi sehingga mendorong perasaan positif dari pegawai yang dipimpin.
2. Dengan mengetahui dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural maka akan memberikan informasi yang berguna bagi organisasi, secara khusus adalah Universitas Brawijaya dalam menyusun strategi sumber daya manusia yang lebih efektif, yang bermuara kepada kepuasan kerja dari pegawai.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas dan dikaji tentang masing–masing konsep dalam penelitian. Tinjauan secara teoritis dan empiris disampaikan pada beberapa bagian berikut.

2.1. Keadilan Distributif

2.1.1. Teori Keadilan

Teori keadilan dalam organisasi secara sosial pada mulanya berasal dari pengujian prinsip keadilan dalam proses interaksi sosial secara umum, bukan pada organisasi secara khusus (Baron dan Greenberg, 2008:332). Teori keadilan tersebut telah berhasil digunakan dalam menjelaskan berbagai bentuk sikap maupun perilaku dalam berbagai tingkatan di suatu organisasi. Model konseptual tentang keadilan telah dikembangkan dengan cakupan konsep serta permasalahan yang mempunyai relevansi secara langsung dengan fungsi-fungsi yang terdapat pada suatu organisasi. Model tersebut telah digunakan peneliti dalam melakukan berbagai studi yang bertujuan untuk menjelaskan peran keadilan di tempat kerja (Baron dan Greenberg, 2008:332).

Pada dasarnya kajian tentang keadilan dalam organisasi merupakan bentuk persepsi individu atas keadilan, bukan merupakan keadilan itu sendiri. Kemunculan dari keadilan dalam organisasi, lebih penting dari konsep aktual dari keadilan itu sendiri dikarenakan hal tersebut cenderung memancing sebuah reaksi dari individu. Konsep keadilan dalam organisasi jika ditinjau dari sejarahnya bermula dari teori keadilan, dimana teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya seorang individu akan membandingkan rasio antara hasil dari

pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi dengan input yang mereka berikan dibandingkan dengan rasio yang sama dari orang lain.

Dengan melandaskan pada teori ekuitas, secara umum para peneliti sebelumnya yang tertarik dalam isu-isu keadilan sering mendasarkan investigasi mereka pada kerangka teori ekuitas (Greenberg, 1990:411). Individu dalam organisasi membandingkan diri dengan individu lainnya melalui rasio hasil kerja dengan input kerja yang dirasakan. Individu yang memiliki rasio hasil kerja terkait (misalnya, upah, pengakuan, dll) yang lebih tinggi dari dibandingkan input kerjanya (misalnya, tingkat usaha diterapkan untuk pekerjaan) diperkirakan akan merasa bersalah, karena merasa hasil imbalan yang didapatkan lebih besar daripada usaha yang dikeluarkan. Sementara karyawan yang memiliki rasio dari hasil yang lebih rendah dibandingkan input kerja diperkirakan merasa marah karena merasa tidak mendapatkan hasil yang semestinya diterima. Teori ini menyiratkan bahwa individu dapat termotivasi untuk berupaya mempertahankan rasio yang adil antara input dan output, sehingga tingkat yang lebih tinggi dari rasio tersebut akan mendorong kepuasan kerja. Seorang karyawan dapat mencapai ekuitas ini dengan menyesuaikan persepsi mereka, atau menyesuaikan perilaku mereka dalam pekerjaan.

Keadilan organisasi atau *organizational justice* adalah penilaian seorang karyawan terhadap perlakuan organisasi yang dirasakan dengan mempertimbangkan norma moral dan etika umum (Rahman *et al*., 2015 : 164). Hal ini mencakup tingkat penerimaan manajerial terhadap perilaku manajerial dalam perusahaan bisnis. Keadilan dalam konteks organisasi menuntut atasan harus melihat sesuatu melalui perspektif yang dimiliki para karyawannya. Di sini, keadilan telah didefinisikan sebagai : mengapa hal-hal tertentu dianggap layak

hanya oleh orang-orang dibandingkan menggambarkannya sebagai faktor apa yang merupakan tindakan atau perilaku yang adil.

2.1.2. Pengertian Keadilan Distributif

Colquitt (2001:390) menjelaskan bahwa keadilan distributif didasarkan pada teori ekuitas (*equity theory*), dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio *output-input* individu dengan rasio *output-input* individu lainnya yang menjadi pembanding. Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa individu menentukan apakah ia merasa diperlakukan adil dengan cara membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) yang kemudian dikaitkan dengan apa yang telah mereka terima (misalnya gaji, promosi). Kemudian perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan untuk rasio sama yang dimiliki oleh orang lain. Melihat hal tersebut lebih dalam, maka dapat dilihat bahwa proses komparasi tersebut lebih menekankan pada aspek ekonomis. Motivasi individu akan muncul bila tidak ada kesamaan rasio antara individu tersebut dan rasio orang lain.

Secara sederhana Greenberg (1990 : 405) menjelaskan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan alokasi beberapa hal yang didapatkan dan yang tidak didapatkan. Meninjau pada kebanyakan permasalahan, bahwa anggota organisasi dapat merasa diperlakukan adil selama mereka menerima imbalan yang sesuai dengan berapa banyak kontribusi yang mereka keluarkan. Individu yang memperoleh kurang dari orang yang lain mungkin merasa diperlakukan adil, selama individu juga merasa kontribusinya kurang bagi organisasi. Demikian juga, orang yang dibayar sama dengan yang lain mungkin merasa diperlakukan

tidak adil jika ia memberikan kontribusi substansial lebih dibandingkan yang lainnya.

Keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima individu di dalam pemberian penghargaan dari suatu organisasi seperti misalnya berupa ketepatan pembayaran yang diterima dalam hal waktu, jumlah serta tingkat manfaatnya (Simpson dan Kaminski, 2007 : 62). Individu mempertimbangkan keputusan terkait keadilan distributif ketika menerima penghargaan secara finansial (misalnya gaji, insentif maupun bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan perusahaan) dalam pertukaran kerja yang telah mereka lakukan. Pada gilirannya hal ini dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Chi dan Han, 2008 : 704). Dalam suatu model ekstinsik keadilan distributif, pada saat individu merasa diperlakukan secara adil setelah berpartisipasi dalam rencana pembagian keuntungan, maka perasaan terkait keadilan distributif akan cenderung muncul dari dalam diri mereka.

Colquitt (2001:394) menjelaskan keadilan distributif lebih mengacu pada keseimbangan dari distribusi hasil yang diberikan oleh organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif. Merujuk pada pendapat Colquitt (2001:395) tersebut maka keadilan distributif disini lebih merupakan bentuk persepsi seseorang dalam menyikapi distribusi hasil yang diberikan organisasi terhadap dirinya sendiri mempertimbangkan kontribusi yang dikeluarkan oleh individu tersebut.

Uraian tersebut diatas menyiratkan bahwa keadilan distributif sebagai bentuk perbandingan hal yang diterima dengan yang lain, dan hal ini merupakan

bentuk persepsi individual. Sehingga dalam hal ini persepsi tentang keadilan, hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran absolut, tetapi ukuran yang dipakai berdasar pada satu ukuran atau lebih, yakni perbandingan sosial. Hasil tersebut berkenaan dengan perbandingan atau standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat.

Menurut penelitian keadilan distributif, pola distribusi yang dianggap wajar adalah jika alokasi hal tersebut konsisten dengan norma-norma yang dipilih. Kontribusi awal difokuskan pada norma keadilan dalam mengalokasikan suatu hal, yang menurut hasil harus didistribusikan secara proporsional dengan jasa (Homans 1961, dalam Poloma, 2010). Formalisasi teori ekuitas dalam hubungan pertukarannya yang menyatakan bahwa orang membandingkan rasio input–hasil untuk mereka sendiri dengan rasio input–hasil orang lain. Jika rasio tidak sama, maka ketidakadilan yang dirasakan. Orang berusaha untuk menghapus kondisi menyenangkan dari ketidakadilan, baik dengan mengubah atau distorsi kognitif dari input atau hasil, dengan meninggalkan hubungan pertukaran, dengan mengubah input atau hasil, atau dengan mengubah objek perbandingan tersebut.

Keadilan distributif adalah penilaian seorang karyawan tentang keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima oleh karyawan dari sebuah organisasi (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). Keadilan distributif merupakan keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1965; cohen, 1987 dikutip oleh Gilliland, 1994). Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek

fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi (Deutsch dalam Beugre, 1998).

Dari kajian teoritikal tersebut disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008).

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dalam Yohanes B. dan Rini Puspita W., 2005), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan (Yohanes B dan Rani Puspita W, 2005). Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, reward (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (job satisfication) tercapai. Selain reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 2006).

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh individu berdasarkan hasil dibandingkan penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan individu.

2.1.3. Dimensi Keadilan Distributif

Selanjutnya, aturan distribusi lain seperti kesetaraan dan kebutuhan diperkenalkan. Aturan kesetaraan mendefinisikan hasil yang sama untuk semua adil. Alokasi berdasarkan kebutuhan mendistribusikan hasil proporsional dengan

kebutuhan individu. Lerner (1974) dalam Colquitt *et al.*, (2005 : 13) menunjukkan bahwa berbagai jenis hubungan panggilan untuk aturan yang berbeda dari distribusi. Aturan kesetaraan sering digunakan antara teman-teman, sementara aturan kebutuhan lebih mungkin untuk digunakan dalam hubungan dekat, di mana orang mengidentifikasi dan memiliki empati satu sama lain. aturan individu mungkin lebih atau kurang berpengaruh tergantung pada konteks, tujuan dan motif, dan sejumlah aturan bisa dianggap secara bersamaan.

Merujuk kepada penelitian Colquitt (2001:14), bahwa dalam konteks spesifik dengan mengubah bagian–bagian indikator dari keadilan distributif. Ukuran tersebut diperlukan untuk tetap disesuaikan pada beragam konteks (Greenberg, 1993 : 134). Ukuran keadilan distributif yang dijabarkan dalam indikator–indikator utama menurut Leventhal (1976) dalam Colquitt (2001:14) ditransformasikan ke dalam konteks pertanyaan mendasar sebagai berikut :

1. Apakah hasil telah merefleksikan usaha yang telah dilakukan dalam pekerjaan
2. Apakah hasil sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan
3. Apakah hasil merefleksikan apa yang telah dikontribusikan kepada organisasi
4. Apakah hasil menjustifikasi kesesuaian dengan kinerja yang telah diberikan

2.2. Keadilan Prosedural

2.2.1. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural diartikan sebagai kewajaran dalam proses pengambilan keputusan yang mengarahkan kepada hasil, serta melibatkan

apakah prosedur keputusan, pengendalian proses dan penyelesaian sengketa mekanisme bersifat adil, terbuka, konsisten, wajar atau tidak (Greenberg, 1990). Selain itu keadilan prosedural juga terkait apakah dalam suatu organisasi disediakan setiap cara bagi karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau tidak (Colquitt, 2001 : 390).

Keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan dari proses yang digunakan untuk mencapai hasil organisasi. Teori tentang keadilan prosedural menyatakan bahwa individu dapat secara sukarela berkorban di dalam keadaan tertentu bahkan melampaui hasil keputusan yang bersifat jangka pendek (Greenberg dan Folger, 1983 : 243). Proses yang adil adalah penting bagi individu dikarenakan hal tersebut merupakan bentuk sinyal dalam menghormati martabat individual sekaligus sebagai bentuk upaya mengkonfirmasikan statusnya dalam organisasi. Keadilan dalam proses juga berfungsi sebagai jaminan bahwa mereka akan menerima bagian yang adil dari hasil yang menguntungkan sejalan dengan waktu (Greenberg, 1987 : 13). Selanjutnya Greenberg (1987 : 14) menambahkan bahwa penelitian menunjukkan bahwa proses yang adil harus bersifat konsisten dalam menerapkan standar bagi seluruh orang dari waktu ke waktu, kemudian berisi oleh kepentingan akurat dengan berdasarkan keputusan informasi yang dapat dipercaya; serta perbaikan dalam hal tantangan yang memungkinkan atau banding terhadap keputusan; perwakilan dari atensi semua yang terlibat dalam sebuah proses tersebut, serta yang terakhir adalah tentang etika.

Organ (1990 : 53) menyarankan jika karyawan merasakan ketidakadilan dalam prosedural yang mereka hadapi, mereka cenderung melakukan apa yang hanya diperlukan saja, dan akan mengubah hubungan mereka dengan

organisasi dari salah satu pertukaran sosial (yaitu, difusi kewajiban berdasarkan kepercayaan timbal balik, di mana kecenderungan perilaku keanggotaan organisasional muncul) ke salah satu pertukaran ekonomi (yaitu, kewajiban kontrak dan istilah pertukaran yang tepat). Moorman (1991 : 849) mengemukakan bahwa karyawan secara keseluruhan mengalami keadilan prosedural di dalam baik prosedur formal organisasi dan interaksi karyawan dengan atau keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, ia menemukan perlakuan pribadi yang adil dari supervisor yang disampaikan kepada karyawan dari hal melakukan penilaian yang lebih umum dari keadilan prosedur secara keseluruhan (Moorman, 1991 : 851). Keadilan prosedural adalah keadilan yang memperhatikan mekanisme yang mendukung pemberdayaan karyawan dan memberi dukungan kepada karyawan. Keadilan prosedural adalah mengacu pada keadilan peraturan dan prosedur dimana penghargaan didistribusikan.

Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan dan insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *displiner*. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja.

Sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya

beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi individu untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya.

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak "suara" (Folger, 1997; Floger & Cropanzo, 1998 dalam Yohanes B. dan Rani Puspita W., 2005). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat.

Avery Quinones (2002) dalam Yohanes B. dan Rini Puspita W. (2005) mengusulkan bahwa meskipun suara memiliki banyak perbedaan aspek-aspek, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki banyak saluran potensial yang tersedia untuk mengajukan keberatan-keberatan mengenai kebijakan atau peristiwa, hal ini dapat terjadi kecuali pegawai mengetahui apakah saluran-saluran ini ada dan bagaimana menggunakannya, dan mempercayai bahwa keberatan mereka tersebut benar-benar akan dipertimbangkan, saluran ini telah digunakan dalam menghasilkan perasaan-perasaan rasa adil dan keadilan.

Mempertimbangkan atas beberapa pandangan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan

karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*.

2.2.2. Dimensi Keadilan Prosedural

Salah satu kategori dari keadilan organisasi adalah keadilan prosedural, yang mengacu pada keadilan dari proses yang mengarah ke hasil. Dimensi ini diperkenalkan oleh Thibaut dan Walker (1975) dalam Colquitt (2001 : 393), keadilan prosedural dipindahkan ke dalam konteks non-hukum oleh Leventhal (1980 : 94). Leventhal mengidentifikasi enam kriteria yang dirasakan keadilan prosedural. Biasanya, prosedur yang dianggap "*fair*" ketika hal tersebut bersifat konsisten bagi seluruh orang dan dari waktu ke waktu, bebas dari bias, akurat (mengandalkan informasi yang baik), mengandung mekanisme untuk mengoreksi keputusan yang salah, mematuhi konsepsi moralitas yang lazim, dan "keterwakilan" (yaitu, memperhitungkan opini akun dari semua kelompok yang terkena dampak), yang diartikan sebagai kontrol proses dan kontrol keputusan.

Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model.*

1) Self-Interest Model

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan.

Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga ia merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi.

Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003).

2) Group-Value Model

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kemelekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan.

Leventhal (1980) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah :

(1) Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

(2) Minimalisasi bias

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan.

(3) Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

(4) Dapat diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

(5) Representatif

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untukmelakukan kontrol juga terbuka.

(6) Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

Leventhal (1980) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Komponen-kompenen tersebut adalah sebagai berikut :

(1) Ada agen yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Agen ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya.

(2) Ada aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi.

(3) Ada tindakan nyata untuk mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan.

(4) Terdapat struktur dan hierarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan diturunkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan ini harus diatur posisinya sehingga secara sistematis peran masing-masing menjadi jelas. Keputusan yang posisinya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang posisinya lebih rendah

(5) Keputusan yang dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias.

(6) Prosedur selalu dijaga agar tetap standar melalui pengawasan dan pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Ada mekanisme untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menurut Leventhal (1980) dapat diukur dengan sejauhmana prosedur formal yang diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural yang meliputi : konsistensi, tidak bias, akurat, dapat diperbaiki, representatif, memperhatikan kepantasan atau etika.

1. Mengekspresikan pandangan dan perasaan pada prosedur dalam organisasi.
2. Memiliki pengaruh terhadap prosedur dalam organisasi.
3. Prosedur dalam organisasi telah diaplikasikan secara konsisten.
4. Prosedur dalam organisasi tidak lagi mengandung bias (bias kepentingan pihak-pihak tertentu).
5. Prosedur dalam organisasi telah didasarkan pada informasi yang akurat.
6. Mempertanyakan penilaian yang muncul dari prosedur-prosedur tersebut
7. Prosedur-prosedur dalam organisasi sesuai dengan etik dan atau standar moral.

Komponen keadilan organisasi ini berhubungan dengan proses alokasi yang ditentukan. Prosedur hanya merupakan salah satu yang diterapkan secara konsisten untuk semua, bebas dari bias, akurat, perwakilan dari pihak terkait,

diperbaiki dan konsisten dengan norma-norma etika. Meskipun mengejutkan bagi sebagian orang, penelitian telah menunjukkan bahwa hanya prosedur dapat mengurangi efek buruk dari alokasi yang tidak adil. Para peneliti telah menyebut hal ini sebagai "efek proses yang adil".

Prosedur yang dikatakan adil memiliki enam kriteria, sebagai berikut :

a) diterapkan secara konsisten kepada semua orang dan sepanjang waktu
b) bebas dari bias (misalnya, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian tertentu)
c) memastikan bahwa informasi yang akurat telah dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan
d) memiliki beberapa mekanisme untuk mengoreksi keputusan cacat atau tidak akurat
e) sesuai dengan standar pribadi atau berlaku sesuai etika atau moralitas, dan
f) memastikan bahwa pendapat dari berbagai kelompok mempengaruhi keputusan yang telah diperhitungkan. Contoh : adanya sistem penilaian kinerja yang transparan, adanya penilaian kinerja yang tidak bias, dan adanya *check and balance* dalam penilaian kinerja.

2.2.3. Telaah Kritis Tentang Konsep Keadilan

Studi tentang keadilan organisasi memang telah dimulai sejak lama dan menjadi salah satu kajian pokok dalam pola interaksi individu dengan organisasi. Ada korelasi yang signifikan dan perbedaan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Mereka dapat dilihat sebagai tiga dimensi utama dari keadilan organisasi. Namun, keadilan distributif secara khusus lebih

menekankan pada hasil distributif dan imparsialitas serta rasionalitas dari imbalan. Kemudian keadilan prosedural lebih menekankan pada proses pengambilan keputusan dan apakah komunikasi dua arah ada antara pelaksana dan bawahan. Sedangkan keadilan interaksional lebih menekankan pada kualitas komunikasi interpersonal antara orang-orang, seperti cara komunikasi di antara mereka sesuai atau tidak.

Keadilan organisasi yang dirasakan mengikuti aturan teori ekuitas, dimana karyawan akan memberikan nilai pada input mereka pada pekerjaan dan output yang mereka terima dari pekerjaan mereka. Kemudian mereka akan membandingkan rasio input-ke-output dari rujukan (seseorang karyawan melihat memiliki keterampilan yang sama, kepemilikan, dan sebagainya). Jika rasio yang adil, tidak ada alasan untuk keluhan; Namun, hal ini tidak terjadi jika rasio rujukan lebih kecil (input mereka sebanding dengan output mereka).

Persepsi individu tentang keadilan dalam organisasi sangat penting karena mempengaruhi prospek seorang karyawan tentang sifat hubungan mereka dengan organisasi mereka, dan yang memberikan tanggapan pengaruh karyawan yang kompatibel dengan teori pertukaran sosial (Organ dan Konovsky, 1989 dalam Cropanzano dan Mitchell, 2005). Norma timbal balik dan keadilan menang dalam teori pertukaran sosial, kekuatan pendorong di belakang muncul penelitian di bidang keadilan yang dirasakan dalam prosedur yang digunakan oleh manajemen (keadilan prosedural) dan ekuitas dirasakan dalam distribusi imbalan (distributif keadilan).

Teori keadilan berfokus pada keadilan distributif atau keadilan yang dipahami berdasar banyaknya alokasi imbalan ke sejumlah individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, yaitu keadilan yang

dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan (Robbins dan Judge, 2008 : 168). Beberapa penelitian terdahulu mengenai keadilan organisasi hanya menggunakan satu atau dua dimensi dalam keadilan organisasi sementara beberapa lainnya menggunakan dimensi keadilan organisasi secara lengkap, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Lain hal dengan Niehoff dan Moorman (1993 : 352) serta Moorman, Blakely, Niehoff (1998 : 352) yang hanya menggunakan keadilan prosedural; Wayne et al. (2002 : 592) serta DeConnick (2010 : 1352) yang menggunakan konsep keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat isu dan permasalahan penting terkait dengan pengembangan konsep keadilan organisasional; berikut cara mengukur sebuah konsep keadilan dalam organisasi sangat beragam dan dapat berbeda konteks antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Dimensi keadilan organisasional secara umum dikenali terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Pada awalnya keadilan organisasional hanya menekankan pada dimensi distributif yang didasarkan pada *equity theory*, kemudian muncul keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Masing-masing dimensi memiliki anteseden dan konsekuen yang berbeda-beda. Pendekatan tentang konsep keadilan organisasi yang berkembang sebagaimana telah diutarakan di bagian sebelumnya telah mengarah kepada penekanan kebutuhan untuk memeriksa dampak gabungan maupun secara parsial dari berbagai dimensi keadilan organisasi terhadap hasil sikap maupun perilaku lainnya (Colquitt et al., 2005 :14).

2.3. Persepsi Dukungan Organisasi

2.3.1. Teori Pertukaran Sosial Dan Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) merupakan variabel penting untuk membahas hubungan antara organisasi dan individu yang ada di dalamnya, lebih menjelaskan tentang bagaimana hubungan antara individu dan organisasi mempengaruhi untuk bekerja dalam bentuk sikap dan perilaku pegawai dari perspektif teori pertukaran sosial. Studi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan berdasarkan teori pertukaran sosial, spesifikasi timbal balik dan pemikiran antropomorfik organisasi. Teori pertukaran sosial berpikir bahwa hubungan kerja adalah sejenis pola pertukaran semacam pola perdagangan yang menggunakan kerja keras dan loyalitas untuk ditukar dengan manfaat sosial serta kepentingan yang sebenarnya.

Hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pola transaksional (pertukaran–norma timbal balik). Dalam mengevaluasi kualitas hubungan pertukaran antara individu dengan organisasi, maka dapat dilihat sejauhmana hal tersebut dapat memprediksi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Hubungan pertukaran yang lebih baik (mendapat dukungan organisasi yang lebih tinggi), maka individu akan lebih memperhatikan kepentingan organisasi dan berniat untuk tetap tinggal di organisasi. Hal ini karena sifat spesifikasi hubungan timbal balik dalam memberikan individu rasa kewajiban, serta memotivasi kembali individu untuk berkontribusi kepada organisasi mereka. Untuk selanjutnya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan dapat memberikan dampak atas peningkatan komitmen organisasional, kinerja individu, kepuasan kerja dan peran perilaku eksternal dan

lainnya. Jika seseorang tidak puas dengan hubungan pertukaran yang terjadi dengan organisasi, maka ia akan berpikir bahwa gaji mereka tidak sama dengan apa yang telah mereka keluarkan (tenaga, waktu, dan lainnya). Kondisi ini dapat menyebabkan seseorang ingin memutuskan hubungannya dengan organisasi dalam bentuk perilaku penarikan diri seperti misalnya absensi, keterlambatan dan tidak aktif dalam bekerja. Levinson (1965) dalam Poloma (2010 : 88) menyebutkan bahwa individu akan berpikir bahwa perilaku para agen organisasi (supervisor, atasan, dan atau manajer) adalah cerminan bentuk perilaku dari organisasi itu sendiri. Dengan cara ini pula, jika seseorang berada di bawah perlakuan yang baik dari pimpinan atau atasannya, hal tersebut akan mendorong pemikiran secara alami bahwa organisasi telah memperlakukan dan memperhatikan mereka dengan baik, sehingga persepsi dukungan organisasi akan dihasilkan.

Teori dukungan organisasi membahas proses secara psikologis dan berupa motif mendasar untuk konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi atau POS (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 702). Berdasarkan norma timbal balik, organisasi tidak hanya harus merasa berkewajiban untuk membayar usaha individu dengan perlakuan yang bermanfaat dalam berbagai jenis, tetapi POS juga membuat keharusan atau kewajiban yang dirasakan oleh individu. Individu harus peduli tentang kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya melalui peningkatan kinerja dan pengurangan kecenderungan untuk berpindah (*turnover intention*), perilaku penarikan, dan perilaku kontra produktif. Selain hal tersebut, pemenuhan kebutuhan sosioemosional yang melekat dengan persepsi dukungan organisasi harus mengarahkan individu untuk merasakan perasaan yang lebih besar dari

keanggotaan dan status peran di dalam organisasi, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja yang lebih besar dan *mood* positif. Selanjutnya, melalui hubungan pertukaran sosial yang sehat, individu akan memperkuat harapan tentang kinerja–imbalan kepercayaan bahwa organisasi mengakui dan manfaat peningkatan kinerja yang dihasilkan.

2.3.2. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Konsep komitmen dari organisasi terhadap karyawannya telah menarik perhatian mendalam pada lingkup riset untuk kajian perilaku organisasi. Eisenberger *et al.* (1986 : 503) menampilkan pertukaran pandangan secara sosial dari komitmen yang fokus pada persepsi karyawan atas komitmen organisasi terhadap mereka, termasuk di dalamnya yang paling penting adalah *Perceived Organizational Support* (POS). Teori pertukaran sosial ikut menopang pemahaman terhadap POS. Teori ini menyarankan bahwa karyawan menilai penghargaan pekerjaan kepada pemahaman yang lebih luas jika penghargaan didasarkan kepada pertimbangan organisasi daripada pengaruh eksternal seperti peraturan keselamatan dan kesehatan serta perserikatan karyawan. Penghargaan sukarela yang datang secara langsung dari organisasi dirasakan sebagai suatu indikasi bahwa organisasi menilai kesejahteraan dan kesehatan dari karyawan tersebut. Penghargaan sukarela seperti peningkatan pekerjaan, promosi dan kompensasi memberikan kontribusi lebih terhadap POS jika mereka dilihat sebagai aksi organisasi yang murni secara sukarela. Penghargaan dari organisasi ini dapat dilihat sebagai penerapan keadilan yang secara prosedural dan distribusi yang wajar atas karyawan.

Eisenberger et al. (1986 : 504) menguraikan persepsi dukungan organisasi atau POS sebagai tingkat untuk mana suatu organisasi menilai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Lebih lanjut POS mencerminkan mutu atau kualitas dari hubungan diantara karyawan–organisasi dengan mengukur tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002 : 701) menjelaskan bahwa seorang karyawan dapat mengembangkan persepsi dukungan organisasi dengan cara antara lain menaksir kondisi kerja, menilai penghargaan yang diterima dari organisasi, penerimaan dukungan dari para penyelia, dan keadilan prosedur yang mereka alami di organisasi. Huang *et al.* (2004:200) menyatakan bahwa POS adalah suatu persepsi tentang dukungan yang diterima dari organisasi dan dibalas baik dengan perilaku dan komitmen yang berharga kepada organisasi tersebut.

Persepsi dukungan organisasi mendapatkan perhatian yang sangat banyak dalam kajian literature yang terbaru. POS mendiskripsikan tentang kepercayaan karyawan bahwa organisasi menilai dan memperhatikan kontribusi serta kesejahteraan mereka (Eisenberger et al, 1986 : 502). Terdapat banyak bukti empirik yang menyarankan bahwa POS berhubungan dengan banyak hasil-hasil yang diinginkan, serta yang paling sering dilaporkan adalah tentang niat perputaran karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 702).

POS didasarkan pada teori dukungan organisasional yang melibatkan kecenderungan organisasi dalam memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan (Eisenberger et al., 1986 : 504). Keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan, penghargaan yang wajar (Allen et al., 2003 : 104), pengembangan pengalaman dan promosi (Wayne et al., 1997 : 98), otonomi (Eisenberger et al.,

1997 : 816), dan keamanan kerja (Rhoades and Eisenberger, 2002 : 705) secara empiris telah dihubungkan dengan POS. Secara umum persepsi dukungan organisasi dapat meyakinkan karyawan bahwa organisasi berada bersama mereka ketika mereka menampilkan pekerjaan dan menghadapi kondisi yang penuh dengan tekanan. Teori dukungan organisasi juga menambahkan bahwa persepsi dukungan organisasi mengharapkan norma timbal balik berupa karyawan yang mendukung, menilai dan respek terhadap organisasi mereka dan berkeinginan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Lebih lanjut, para karyawan yang memberikan hal-hal positif lewat persepsi dukungan organisasi untuk selanjutnya akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka dan membuat karyawan lebih perhatian dan lebih berkontribusi kepada organisasi.

2.3.3. Telaah Kritis Tentang Persepsi Dukungan Organisasi

Setelah sejumlah besar studi yang telah dilakukan sejak pertama kali Eisenberger et al. (1986 : 503) mengusulkan teori dukungan organisasi dan membuat definisi dukungan organisasi yang dirasakan, perkembangan konsep persepsi dukungan organisasi berkembang dalam dinamika hubungan antara anteseden dan *outcome* saja. Pada dasarnya persepsi dukungan organisasi merupakan bentuk persepsi dan sikap karyawan tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kepentingan mereka. Ini mencakup dua makna : Pertama, keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan banyak perhatian pada kontribusi mereka. Kedua, karyawan menyikapi perlakuan organisasi terhadap mereka. Ini adalah dua jenis-jenis pengalaman subjektif yang merupakan bentuk dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut maka pengukuran persepsi dukungan organisasi yang dirasakan juga mulai berkembang dan dipahami dalam perspektif yang berbeda. Misalnya peneliti dalam negeri seperti Cina dan peneliti asing memiliki hasil penelitian yang berbeda pada hal dimensi dari persepsi dukungan organisasi (Hongvichit, 2015).

Tabel 2.1.
Skala Persepsi Dukungan Organisasi

Penulis	Dimensi	Entri Skala	*Scoring*	*Cronbach's coefficient*
Eisenberger (1986)	Dimensi Tunggal	36	7 poin	0.97
Ning Yun (2010)	Dua Dimensi • Persepsi dukungan pekerjaan • Persepsi dukungan kehidupan	10 6 4	7 poin	0,720 0.779 0.742
Ling Wen Quan (2006)	Tiga Dimensi • Dukungan Pekerjaan • Pengakuan Nilai Karyawan • Ketertarikan Manfaat	24 10 7 7	6 poin	0,960 0,920 0,850 0,890

Sumber : Hongvichit (2015)

Berdasarkan tabel 2.1. tersebut diatas maka dapat dilihat bahwa sejak Eisenberger et al. (1986 : 503) pertama kali mengenalkan konsep persepsi dukungan organisasi, tercatat dua peneliti yakni Quang *et al.,* (2006 : 281) dan Yun (2010 : 567) yang mengadaptasi konsep persepsi dukungan organisasi dimanifestasikan dalam tiga serta dua dimensi. Menurut Quang *et al.,* (2006 : 284) persepsi dukungan organisasi terdiri dari tiga dimensi, yakni dukungan pekerjaan, pengakuan nilai, dan ketertarikan manfaat. Sedangkan Yun (2010: 568) menjelaskan persepsi dukungan organisasi dalam dua dimensi utama, yakni persepsi atas dukungan dalam pekerjaan yang dirasakan, serta persepsi atas dukungan dalam kehidupan yang dirasakan. Tingkat keajegan konstruk yang paling mendekati dari Eisenberger et al. (1986 : 503) adalah konstruk

persepsi dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Quang *et al.,* (2006 : 281) yang menelaah persepsi dukungan organisasi menjadi tiga dimensi.

Persepsi dapat diartikan sebagai sudut pandang, persepsi mengandung nilai-nilai yang subyektif. Setiap orang bisa berbeda persepsi (sudut pandang) terhadap objek yang dilihat, didengar dan dirasakan. Ketika orang melihat, mendengar atau merasakan sesuatu objek maka muncul penafsiran-penafsiran tentang suatu nilai (*value*) misalnya baik-buruk, senang-tidak senang, indah-jelek, dan sebagainya. Tidak salah jika ada pendapat persepsilah yang paling penting dari pada kepuasan, artinya jika suatu jasa atau produk yang baik dipersepiskan buruk maka sangat berpengaruh pada sikap antipatif, sebaliknya jika suatu produk jelek dipersepsikan baik maka sangat berpengaruh terhadap sikap partisipatif, karena itu persepsi ini bisa diterapkan dalam bidang apapun termasuk sosial politik, periklanan, dan sebagainya termasuk dukungan organisasi.

Kotler (2008) persepsi dapat dirumuskan sebagai "proses seorang individu memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan masukan-masukan informasi untuk menciptakan sebuah gambar yang bermakna tentang dunia". Soetijo (2005) persepsi adalah interpretasi dari sensasi dan adalah proses yang menjurus kepada tingkah laku. Dalam konsep persepsi, konsumen selalu membentuk gambaran atau kesan tertentu terhadap sesuatu secara langsung gambaran atau kesan tersebut akan mempengaruhi sikap atau tingkah laku mereka. Walaupun gambaran tersebut dapat saja timbul karena pengalaman pada masa silam, namun banyak sumber sebab dapat timbul. Setiap orang bisa berbeda persepsi (hasil menapsirkan) karena disebabkan faktor seperti tingkat pengetahuan, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Jastin (2003) dalam Shannock (2006) menyatakan persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika organisasi menerapkan :

1. Reward yang baik
2. Peluang peningkatan karir
3. Kebijakan-kebijakan positif di tempat kerja

Shannock (2006) menyatakan bahwa dukungan organisasi ditentukan dengan :

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai
2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah
3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai.

Selain hal tersebut diatas yang perlu ditelaah tentang konsep persepsi dukungan organisasi, yakni meskipun POS adalah sebuah konsep yang terkait erat dengan komitmen organisasi, hal ini berbeda pada landasan konsep dari garis tradisional penyelidikan terhadap komitmen organisasional dan retensi. Oleh karena itu, POS mengukur tingkat komitmen organisasi dari perusahaan dalam menunjukkan arah karyawannya, yang bertentangan dengan komitmen karyawan menunjukkan arah terhadap organisasi mereka. Bagaimanapun juga Eisenberger et al. (1986 : 506) telah menemukan bukti untuk argumen bahwa POS merupakan anteseden kritis komitmen organisasi.

2.3.4. Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002 : 702) telah mengungkap setidaknya ada tiga bentuk perlakuan umum dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu :

1. Keadilan, Faktor keadilan disini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002 : 704) menjelaskan bahwa terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan individu. Hal ini menjadi landasan kuat mengapa teori keadilan sering dikaitkan dengan teori dukungan organisasi, tetapi berdasarkan Rhoades dan Eisenberger (2002) keadilan yang seringkali dimaksud adalah keadilan prosedural yang mempunyai dampak terbesar terhadap persepsi dukungan organisasi.
2. Persepsi Dukungan Atasan, menurut Rhoades dan Eisenberger (2002 : 704), tindakan atasan dianggap sebagai agen atau perwakilan dari organisasi sesungguhnya bertanggung jawab untuk mengelola dan menilai kinerja bawahan. Sehingga dalam hal ini individu di dalam organisasi yang memandang tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai hal yang paling dapat mendorong atau menurunkan persepsi dukungan organisasi yang mereka rasakan.

3. Imbalan-imbalan dari organisasi dan kondisi kerja, imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengkomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan. Dengan adanya keamanan kerja juga memiliki arti bahwa adanya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan. Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan mendorong persepsi dukungan organisasi yang dirasakan (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 705).

Mengenai persepsi dukungan organisasi (POS), beberapa usaha penelitian telah menemukan hubungan antara keadilan distributif dan POS (Fasolo, 1995 : 188; Wayne *et al.*, 2002 : 594). Namun, hubungan tersebut tidak sekuat yang diharapkan dalam menyinggung pengaruh sifat dari penghargaan (Pack, 2005 : 19). Agar POS dapat diperbaiki, karyawan harus menganggap penghargaan organisasional bersifat positif dan bersifat *discretionary* (Eisenberger *et al.,* 1997 : 814). Dengan demikian, persepsi karyawan terhadap keadilan mengenai perlakuan *discretionary* telah ditunjukkan untuk menunjukkan bahwa POS memperkuat pembuktian keadilan distributif sebagai anteseden POS dalam penelitian ini.

Sementara pada aspek struktural keadilan prosedural melibatkan peraturan dan kebijakan formal, aspek sosial mencakup kualitas perlakuan yang diterima selama proses implementasi (Pack, 2005). Untuk mendorong perasaan

dukungan di antara pegawai, organisasi harus memberikan notifikasi yang cukup sebelum membentuk dan melakukan implementasi kebijakan yang telah diputuskan. Oleh karena itu, informasi pegawai harus memiliki suara dan masukan dengan tepat (partisipasi dalam pengambilan keputusan) dalam proses implementasi. Untuk memenuhi aspek sosial dari keadilan prosedural, organisasi harus memperlakukan pegawai dengan harga diri dan rasa hormat selama proses berlangsung (Pack, 2005 : 16). Singkatnya, deskripsi keadilan prosedural tersebut memperkuat alasan penyertaannya sebagai anteseden POS dan memiliki hubungan positif dengan POS.

Dalam perspektif dimensi keadilan organisasi lainnya, keadilan interaksional dianggap terkait dengan reaksi afektif dan perilaku terhadap perwakilan dari organisasi (mis., Supervisor), namun tidak kepada organisasi secara keseluruhan (Pack, 2005 : 16). Oleh karena itu, hasil kerja karyawan seperti komitmen afektif, kepuasan kerja, dan niat berpindah terkait keadilan interaksional dan juga mempunyai keterkaitan dengan atasan mereka (Cropanzano dan Prehar, 1999; Masterson *et al.*, 2000). Singkatnya bahwa alasan keadilan interaksional sebagai anteseden POS cukup valid, tetapi mempertimbangkan bahwa keadilan interaksional tidak bereaksi kepada organisasi secara keseluruhan, maka keadilan interaksional tidak termasuk bagian dari keadilan organisasi yang dikaji dalam penelitian ini.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Teori Kepuasan

Terdapat premis dasar yang umum bahwa "karyawan yang bahagia merupakan karyawan yang produktif" (Saari dan Judge, 2004 : 400). Hal ini menunjuk kepada konsep kepuasan kerja yang secara tradisional menjadi ketertarikan utama bagi peneliti sosial dalam memfokuskan permasalahan kerja di industri (Kalleberg, 1977 : 126). Mayoritas peneliti sebelumnya tertarik atas konsep kepuasan kerja, juga dikarenakan adanya sistem nilai personal yang mengasumsikan bahwa pekerjaan yang mendorong kepuasan berkaitan dengan kebutuhan seseorang serta kehormatan yang dimiliki secara individu. Tetapi pekerjaan tanpa karakteristik tersebut dapat membatasi pengembangan potensi personal dan cenderung dinilai secara negatif.

Wexley dan Yukl (1977) dalam As'ad (2004) menjelaskan teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga macam yang secara umum telah dikenali antara lain sebagai berikut :

a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

   Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara

standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

d. Teori Persepsi Nilai (*Value-percept Theory*).

Colquitt *et al.,* (2009) memberikan gambaran bahwa nilai memainkan peran utama dalam menjelaskan kepuasan kerja. *Value-percept Theory* atau teori persepsi nilai menyebutkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada apakah seseorang menerima bahwa pekerjaan yang dia lakukan memberi nilai pada sesuatu yang seseorang itu anggap berharga. Lebih sederhana menurut definisi Locke (1976) pada Judge dan Klinger (2007 : 401) bahwa teori persepsi nilai ini terkait dengan individu menilai apa yang menentukan dalam memuaskan mereka di pekerjaan.

Satisfier atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannnya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (As'ad, 2004).

Munandar (2001) juga menjelaskan teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga macam sebagai berikut :

1) Teori Pertentangan (*discreprancy theory*)
   - Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diterima individu
   - Pentingnya apa yang diinginkan oleh individu
   - Kepuasan kerja bagi individu merupakan jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu
2) Model dari Kepuasan bidang atau bagian (*facet satisfaction*)
   - Kepuasan merupakan jumlah dari bidang yang dipersepsikan
   - Apa yang dipersepsikan tentang hasil keluaran dan yang diterima bersifat aktual

- Lawler memberi nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan pentingnya bagi individu dan dijadikan skor.

3) Teori proses-bertentangan (*opponent-process theory*)

- Kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja secara fisiologis memicu sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan
- Jika seseorang mendapatkan reward pada pekerjaan maka ia akan merasa senang, tetapi tetap ada rasa tidak senang yang lemah. Setelah beberapa saat rasa senang akan menurun, malah dapat menjadi rasa sedih sebelum akhirnya normal kembali

2.4.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja karyawan telah menjadi salah satu tujuan perusahaan utama dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi tidak dapat mencapai tingkat yang kompetitif kualitas, baik pada tingkat kinerja, jika personil mereka tidak merasa puas atau tidak mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan. Perkiraan definisi kepuasan kerja yang pertama kali adalah membutuhkan definisi umum dari konsep tentang kepuasan. Berbagai usaha telah dilakukan oleh para peneliti untuk menentukan konsep kepuasan yang baku, dan mereka semua mengakui bahwa kepuasan adalah keadaan akhir dari sebuah proses psikologis. Sesuai dengan ulasan Garcıa-Bernal *et al* (2005), kepuasan dapat didefinisikan sebagai "ringkasan dan respon afektif intensitas variabel yang berpusat pada aspek tertentu dari akuisisi dan atau konsumsi dan yang terjadi pada saat yang tepat ketika seorang individu mengevaluasi objek" .

Handoko (2007), menyebutkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannnya yang nampak dalam sikap positif dosen terhadap tugas dan pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Davis dan Newstorm (2001) mengemukakan konsep tentang kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka (*job satisfaction is favorableness or unfavorableness with wich employees view their work).* Kepuasan kerja disini dilihat dari kepuasan imbalan yakni perasaan senang atau tidak senang bagi pegawai dalam memandang imbalan yang diterima baik dari pekerjaannya maupun dari pihak lain. Mathis dan Jackson (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Secara umum kepuasan kerja bersifat penting diperhatikan untuk bentuk aktualisasi diri pegawai. Bagi pegawai yang tidak merasakan kepuasan dalam bekerja maka mereka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi (Handoko, 2007). Kepuasan kerja dapat menjadi umpan balik prestasi yang untuk selantutnya dapat melahirkan penghargaan dan timbulnya prestasi keadilan terhadap penghargaan, karena itu kepuasan kerja akan menjadi sangat penting bagi individu dan organisasi yang mampu menanggulangi kelelahan kerja.

Locke dalam Judge *et al.,* (2001 : 380) menguraikan kepuasan kerja sebagai cerminan kegembiraan atau sikap emosi yang positif berdasarkan

pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dijelaskan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang sifat menyenangkan atau tidak pekerjaan yang mereka lakukan, atau suatu perasaan tidak senang pegawai ini yang bersifat relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis dan Newstorm, 2001). Kepuasan kerja merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka. Menurut Judge *et al* (2001 : 381) proses pemikiran seseorang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Berangkat dari definisi Locke tersebut maka Hulin dan Judge (2003 : 260) menegaskan bahwa kepuasan kerja meliputi respon psikologis yang bersifat multidimensional atas pekerjaan seseorang. Respon psikologis ini mempunyai komponen kognitif (atau evaluatif), afektif (atau emosional), serta behavioral atau perilaku. Konseptualisasi tripartit dari kepuasan kerja sangat sesuai dengan konseptualisasi atas sikap sosial seseorang atas sebuah kepuasan terhadap pekerjaannya.

Tetapi di sisi lain setiap individu mempunyai sistem nilai yang diyakini berbeda–beda satu dengan lainnya. Oleh karenanya setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005). Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sementara Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum atas pekerjaan seseorang sebagai perbedaan

antara banyaknya imbalan yang diterima dengan banyaknya imbalan yang diyakini seharusya diterima seseorang. Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun ragamnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas (As'ad, 2004). Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Telaah ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual.

Dole and Schroeder (2001); Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999)dan Locke (1983); Kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001); Igalens and Roussel (1999); *Job satisfaction may be as a pleasurable ar positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaan terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Ward and Sloane (1999); *elemen of job satisfaction* : (1) *relationship with colleagues*; (2) *relationship with head of department*;(3) *ability and efficiency of head of department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *Promotion prospects*; (7) *salary*; (8); *job security*; (9) *actual work undertaken*; (10) *overall job satisfaction*. Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada

dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaanya karena berhasil dan memperoleh penilaiaan yang adil dari pimpinannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah "suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan". Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan "kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka". Menurut Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yag diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima". Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

2.4.3. Dimensi Kepuasan Kerja

Sedangkan Luthans (2006) secara rinci menjelaskan pula tentang dimensi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

   Kepuasan pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2. Gaji

   Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah atau uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhada perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Kesempatan promosi

   Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Pengawasan (Supervisi)

   Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedu adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat,dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tingggi pada kepuasan kerja.

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang diyakini, termasuk aspek–aspek dalam pekerjaan yang sesuai atau tidak dengan sistem nilai tersebut. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya.

Pada penelitian lainnya, Wanous, Reichers, Hudy (1997 : 247) menelaah meta analisis dari ukuran item tunggal dari kepuasan kerja secara umum. Penggunaan item tunggal dari kepuasan kerja dapat menjadi pertimbangan oleh peneliti, mengingat pertimbangan biaya relevan dalam pengembangan instrumen tersebut. Mempertimbangkan isu *face validity*, dalam penelitian ini menggunakan item dengan skala multidimensional atas konsep kepuasan kerja, sehingga dapat mengurangi resiko responden harus menjawab pertanyaan yang bersifat pengulangan.

Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang

berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. (p.45). Pendekatan Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya.

2.4.4. Faktor–faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada umumnya dan staf akademik pada khususnya. Dalam waktu yang bersamaan pendidikan merupakan elemen krusial di dalam kehidupan manusia. Noordin dan Jusoff (2009 : 124) menyatakan bahwa ekspektasi masyarakat bergantung pada kesuksesan dalam menjalankan sistem pendidikan. Kesuksesan dari sistem pendidikan bergantung pada keterlibatan, usaha, dan kontribusi staf akademik atau keahlian profesional mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1) Pemimpin dan Karyawan
2) Jenis Kelamin
3) Lamanya bekerja dan tingkat pendidikan
4) Rasa aman

5) Kondisi kerja, lingkungan
6) Umur
7) Tingkat pekerjaan
8) Waktu istirahat
9) Dukungan yang berasal dari luar diri dan ukuran organisasi perusahaan

Di bidang pendidikan, staf akademik (baik tenaga pendidik atau kependidikan) memiliki berbagai tingkat kemampuan, keterampilan dan kebutuhan yang berbeda, dan oleh karenanya adanya opinin umum tugas yang harus dilakukan juga berbeda. Sehingga apa yang bisa sangat memuaskan bagi satu staf mungkin menjadi beban besar bagi staf lainnya. Beberapa penelitian telah mengumpulkan bukti yang berbeda dan memberikan berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di institusi pendidikan (El-Hilali dan Al-Rashidi, 2015 : 410) seperti ditunjukkan pada Tabel 2.2 sebagai berikut.

Tabel 2.2.
Determinan Dari Kepuasan Kerja Pada Sektor Pendidikan

Determinan dari Kepuasan Kerja	Penulis
Perasaan terhadap prestasi, lingkungan sekolah, hubungan dengan siswa dan rekan kerja serta manajemen yang lebih tinggi	Al-Aghbary (2003)
Persyaratan emosional dan sosial berupa: keamanan, hubungan pribadi, lingkungan kerja, harga diri profesional dan kepercayaan diri, peluang peningkatan karir dan beban kerja	Khan (2004)
Pentingnya gaji	Ololube (2004)
Visi organisasi, rasa hormat, motivasi, sistem manajemen, gaji, tunjangan dan lingkungan kerja	Chen et al. (2006) Lent and Brown (2006)
Kondisi kerja, kemajuan tujuan, *self-efficacy* yang berhubungan dengan pekerjaan, efektivitas positif, dan dukungan yang sesuai dengan efikasi	Duffy and Lent (2009) Huang dan Waxman (2009)
Kualitas lingkungan sekolah dan keterlibatan akademis. Budaya, kompetensi mengajar, perilaku siswa, lingkungan sekolah, Hubungan (dengan guru, manajemen, orang tua dan siswa lainnya)	Darmody and Smyth (2010)
Partisipasi dalam pengambilan keputusan	Belasco and Alutto (1972) dalam Duze (2011)
Sifat pekerjaan, lingkungan kerja, karakteristik organisasi, hubungan dengan kolega dan kemampuan pribadi	Li and Hung (2012)

Sumber : El-Hilali dan Al-Rashidi, (2015)

Karyawan yang bekerja di berbagai organisasi mengharapkan tingkat peluang pengembangan profesional tertentu dan oleh karena itu, kegagalan untuk memenuhi harapan ini cenderung memberi dampak negatif pada kepuasan dan kinerja dari staf akademik disamping komitmen terhadap institusi. Hal ini berkaitan dengan selama bertahun-tahun staf menghadapi pengalaman tingkat tinggi dari interaksi setiap hari dengan berbagai jenis mahasiswa dan dari keterpaparan terhadap berbagai pendekatan akademik yang harus dijalankan.

Noordin dan Jusoff (2009 : 126) menjelaskan secara spesifik bahwa sikap staf akademik dipengaruhi sebagian oleh kondisi tempat kerja seperti lingkungan kerja yang positif dan aman, dukungan administratif, kemajuan karir, gaji, tim kerja, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Selain itu, penting bagi staf akademik, dan juga terkait dengan kepuasan kerja adalah kebutuhan akan otonomi. Ketika keputusan yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja atau seputar perbaikan universitas sedang dibahas di jajaran pimpinan, salah satu pendapat karyawan diminta dan dirasa bahwa ada beberapa nilai yang bisa diberikan pada pendapat tersebut. Hal ini memberikan beberapa alasan kepada staf akademik dalam keputusan yang dihasilkan, dan bersamaan dengan itu terdapat keinginan kuat untuk membantu mensukseskan keputusan yang telah dibuat.

2.5. Penelitian Terdahulu

Sub bab penelitian terdahulu ini menjelaskan serta menguraikan secara singkat ini hasil maupun telaah empiris terdahulu yang menjadi landasan dalam pembentukan kerangka berpikir dan kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini.

2.5.1. Hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi

Moorman, Blakely, Niehoff (1998 : 352) dalam penelitiannya yang berjudul *Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior*, menguji pada 255 karyawan dan supervisor pada departemen rumah sakit militer. Hasil temuan secara umum menunjukkan peran mediasi POS, secara penuh dapat memperkuat dampak hubungan antara keadilan prosedural pada OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan anteseden dari persepsi dukungan organisasi.

Kajian dari DeConinck dan Johnson (2009 : 340) mengulas tentang 384 tenaga penjualan yang menjadi responden penelitian, dan menguji efek dari tiga dimensi dari keadilan organisasional terhadap persepsi dukungan organisasi. Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople"*. Hasil temuan penelitian mengungkap bahwa keadilan prosedural mampu memprediksi persepsi dukungan organisasi secara signifikan. Keadilan distributif tidak memberikan dampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi. Keadilan interpersonal tidak mempengaruhi persepsi dukungan organisasi secara langsung, tetapi melalui persepsi dukungan atasan yang dirasakan.

Penelitian DeConinck (2010 : 1351) menguji hubungan diantara persepsi atas keadilan organisasional dan sikap kerja karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul *The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust*,

peneliti berhasil mengungkap bahwa bagaimana dukungan yang dirasakan memediasi hubungan diantara keadilan organisasional dan kepercayaan dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa informasi tambahan yang mendorong persepsi keadilan organisasional dapat membantu organisasi untuk mengembangkan peningkatan dukungan yang dirasakan dan kepercayaan diantara karyawan.

Penelitian Gillet *et al.,* (2013 : 2565) yang berjudul "*Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support*" bertujuan menguji model menghubungkan keadilan prosedural, dukungan otonomi pengawas, kepuasan atas kebutuhan, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja. Keadilan prosedural dan dukungan otonomi pengawas secara signifikan dan positif berdampak terhadap kepuasan kebutuhan dan persepsi dukungan organisasi, yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja. Temuan penelitian Gillet *et al.*, (2013 : 2565) ini menyarankan bahwa organisasi bisa menyampaikan program-program pelatihan bagi para manajer mereka yang bertujuan untuk meningkatkan penggunaan prosedur yang adil dalam mengalokasikan hasil dan mengembangkan perilaku otonomi yang bersifat mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja.

Meta analisis dari Rhoades dan Eisenberger (2002 : 702) menyarankan bahwa untuk mengembangkan persepsi dukungan organisasi dalam menilai kondisi pekerjaan seseorang, penghargaaan, dukungan yang diterima dari atasan, dan keadilan prosedural. Keadilan organisasi dipandang sebagai salah

satu hal penting dalam mendorong persepsi dukungan organisasi yang dirasakan individu dalam organisasi.

Dari konsep teoritis awal POS, konsep keadilan organisasi tampaknya matang untuk penyelidikan serta memungkinkan untuk intervensi potensial. Keadilan adalah salah satu teoritis yang terkuat dan merupakan anteseden empiris POS karena fakta bahwa karyawan melihat perlakuan yang adil oleh organisasi sebagai indikasi bahwa organisasi yang peduli tentang mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 704). Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan akan membalas perlakuan yang adil dengan hasil positif bagi organisasi. Ketika organisasi memperlakukan karyawan pada cukup lebih banyak kasus, mereka menunjukkan bahwa mereka peduli tentang kesejahteraan karyawan mereka (Shore dan Shore, 1995). Selanjutnya, pendapat umum pentingnya keadilan untuk POS karena keadilan organisasi melibatkan prosedur yang digunakan dan alokasi sumber daya dari organisasi. Sejak karyawan menghargai sumber daya ini, ketika mereka percaya bahwa prosedur dan hasil yang adil, atribut mereka ini mengacu pada kesediaan organisasi bersikap adil untuk karyawan mereka, dan dengan ekstensi atas tempat nilai mereka bagi karyawan. Perlakuan yang adil juga dapat dilihat karyawan sebagai diskresioner karena organisasi menetapkan standar untuk keadilan dan memilih apakah akan menegakkan standar mereka atau tidak. Tidak ada standar untuk semua organisasi untuk menentukan kewajaran atas prosedur dan hasil.

Oleh karena itu, organisasi membuat keputusan mengenai apa yang mereka pertimbangkan seabagi perlakuan yang adil dan apa yang mereka percayai bahwa karyawan akan melihat apa yang dilakukan organisasi sebagai sesuatu yang adil. Lebih lanjut, kebijakan yang digunakan untuk menentukan

siapa yang menerima sumber daya organisasi dapat dilihat sebagai upaya menunjukkan keinginan dan kebutuhan organisasi.

Wayne *et al.,* (2002 : 590) dalam penelitiannya mencoba untuk menguji tipe tertentu perlakuan dan manfaat yang terkait dengan POS dan LMX (*Leader Member Exchange*) dan, dengan demikian, menentukan apakah kedua konsep pertukaran ini memiliki anteseden yang unik dan umum. Anteseden POS yang diamati dalam penelitian tersebut adalah keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keduanya mempunyai dampak positif dan penting terhadap persepsi dukungan organisasi, dimana keadilan prosedural yang mempunyai dampak lebih besar dibandingkan keadilan distributif.

2.5.2. Hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja

Bakhshi *et al*., (2009 : 145) mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan sampel penelitian yang terdiri dari 128 pegawai yang bekerja di perguruan tinggi kedokteran. Analisis regresi terhadap data yang diperoleh menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja sedangkan keadilan prosedural tidak ditemukan terkait secara signifikan dengan kepuasan kerja. Juga keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi.

Al-Zu'bi (2010 : 102) dalam studinya menyelidiki hubungan keadilan organisasi di lingkungan Jordania. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner di antara 229 karyawan Industri Perusahaan Listrik yang dipilih melalui

stratified random sampling. Temuan juga menunjukkan bahwa ini adalah asosiasi positif keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasional yang ditunjukkan oleh manajer.

Penelitian Ali dan Saifullah (2014 : 69), bertujuan untuk mengetahui hubungan dan dampak persepsi keadilan distributif dan prosedural karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai sektor perbankan di Balochistan, Pakistan. Dengan mengambil 125 responden karyawan sebagai sampel penelitian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai sektor perbankan. Semakin tinggi persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diterima dari organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dibandingkan keadilan distributif, keadilan prosedural mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja.

Rohyani (2014) menguji tentang pengaruh keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) terhadap kepuasan kerja dengan kepribadian sebagai variabel pemoderasi pada dosen perguruan tinggi swasta di Kabupaten Kebumen. Sebanyak 140 dosen PTS di Kabupaten Kebumen yang diambil sebagai sampel dalam penelitian. Hasil penelitian mengungkap temuan penelitian bahwa :

(1) keadilan distributif mempunyai dampak penting terhadap kepuasan intrinsik dan ekstrinsik
(2) keadilan prosedural mempunyai dampak penting terhadap kepuasan intrinsik dan ekstrinsik.

Krisnayanti dan Riana (2015 : 813) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebanyak 79 orang karyawan BPR Lestari menjadi responden dalam penelitian ini. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian mengungkap temuan bahwa

(1) keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

(2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja.

Studi Rahman *et al.*, (2015 : 162) menyelidiki dampak dari tiga aspek keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan seperti yang dirasakan oleh responden di sebuah perusahaan farmasi tertentu di Bangladesh. Sebanyak 76 eksekutif yang bekerja di perusahaan menjadi responden. Temuan penelitian menunjukkan dampak signifikan keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, keadilan prosedural tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Atmojo dan Tjahjono (2016) menguji tentang pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terkait kompensasi yang diterima tenaga paramedis terhadap kepuasan kerja dan kinerja yang ditunjukkan. Sebanyak 142 tenaga paramedis menjadi responden dalam penelitian ini, dan data dianalisis menggunakan tehnik *structural equation modelling*. Temuan penelitian mengungkap bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terkait kompensasi mempunyai efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.3. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seringkali diperlakukan seolah-olah sama dengan motivasi kerja namun sebenarnya cukup berbeda. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan sedangkan motivasi kerja berkaitan dengan perilaku yang timbul pada pekerjaan. Tinjauan tentang hubungan diantara persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja telah menjadi bahasan paling umum dalam konteks teori pertukaran sosial. Banyak penelitian sebelumnya telah mengaitkan antara dukungan dengan kepuasan kerja dengan keragaman hasil berikut implikasi secara praktis dan teoritisnya.

Studi sebelumnya oleh Shore dan Tetrick (1991 : 637) membahas perdebatan bahwa konsepsi persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berbeda namun terkait. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan adalah bentuk ukuran komitmen dari organisasi dan serangkaian keyakinan individu tentang seberapa besar organisasi memperhatikan kesejahteraannya serta kontribusinya. Sementara kepuasan kerja berfokus pada sisi atau sudut pandang kerja yang berbeda dan merupakan respon afektif terhadap berbagai aspek situasi dalam kerja. Terdapat korelasi yang cukup tinggi diantara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

Eisenberger *et al.,* (1997 : 812) melakukan analisis faktor konfirmatori pada pengujian 295 pegawai organisasi yang beragam untuk melihat hubungan diantara perlakuan kerja dan dukungan organisasi tergantung persepsi pegawai pada tindakan bijak dari organisasi, dan apakah persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan merupakan konstruk yang berbeda. Hasil temuan spesifiknya adalah bahwa kondisi kerja yang menyenangkan merupakan pendorong

dukungan organisasi. Kepuasan kerja dan dukungan organisasi merupakan konstruk berbeda, tetapi terkait satu sama lain.

Dari hasil meta analisis yang telah dilakukan, Rhoades dan Eisenberger (2002 : 702) mencantumkan beberapa kesimpulan konsekuensi yang terkait persepsi dukungan organisasi :

1. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan kuat dalam memprediksi arah dengan komitmen afektif, kepuasan kerja, *mood* positif dalam pekerjaan, keinginan untuk tetap tinggal, serta kecenderungan *turnover*.
2. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan sedang / medium dengan penyertaan kerja, tekanan, perilaku penarikan (ketidakhadiran, keterlambatan) serta perilaku peran ekstra yang secara langsung terhadap organisasi.
3. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan kecil (tetapi reliabel) dengan kinerja, komitmen keberlanjutan, dan *turnover*.

Ahmad dan Yekta (2010 : 170) melakukan studi yang bertujuan untuk mengetahui dampak perilaku kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Iran. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 136 karyawan yang bekerja di *Tehran Cement Company*. Pertimbangan perilaku kepemimpinan ternyata memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja ekstrinsik, tetapi tidak untuk kepuasan kerja intrinsik.

Karatepe (2012 : 736) dalam penelitiannya bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model penelitian yang menguji kepuasan karir

sebagai mediator pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pemulihan layanan dan kinerja. Sebagaimana dihipotesiskan, persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi kinerja pemulihan layanan dan kinerja hanya melalui kepuasan karir. Karyawan yang berpartisipasi dalam keputusan yang dapat mempengaruhi proses pemberian layanan yang baik bagi pelanggan.

Penelitian dari Bogler dan Nir (2012 : 287), bertujuan menginvestigasi efek mediasi dari pemberdayaan guru pada hubungan diantara persepsi guru atas dukungan yang diterima dari sekolah dan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsiknya. Data diambil dari 2565 guru yang berafiliasi pada 153 sekolah dasar di Israel. Prosedur analisis jalur digunakan untuk menganalisis data, dan mengungkap temuan bahwa secara umum pemberdayaan guru memediasi hubungan diantara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Persepsi dukungan organisasi ditemukan lebih mempengaruhi kepuasan kerja ekstrinsik dibandingkan kepuasan kerja intrinsik.

Penelitian Hassan *et al*., (2014 : 652) bertujuan untuk menyelidiki pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (POS), pemberdayaan psikologis (PE) dan penghargaan atas kepuasan karyawan melalui mediasi *engagement* karyawan di lima bank besar di Pakistan. Sebanyak 200 karyawan dari lima bank tersebut menjadi responden dalam penelitian ini. Temuan penelitian menunjukkan terdapat pengaruh penting dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Worku (2015 : 7) secara sederhana bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (POS), dukungan supervisor (PSS), kepuasan kerja dan niat berpindah.

Penelitian ini melibatkan 37 peserta dari dua sekolah yang diambil secara simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara POS dan PSS (0,545), namun hubungan lain tidak signifikan dan kuat, termasuk hubungan diantara POS–kepuasan kerja. Tanggapan kualitatif memperkuat bahwa dukungan yang diberikan hampir minimal dan peserta memiliki niat untuk meninggalkan institusi jika memang ada peluang. Studi tersebut menyarankan agar ada kebutuhan yang penting bagi organisasi untuk melihat hubungan diantara karyawan dan dukungan yang diberikan.

2.5.4. Matriks Empiris Hubungan Antar Variabel Penelitian

Dari tinjauan beberapa penelitian empiris terdahulu, maka hubungan antara konsep atau variabel dapat dijabarkan antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.3. Matriks Empiris Hubungan Antar Konsep

Hubungan antar variabel	Sumber	Sifat Hubungan Secara Umum
Keadilan Distributif terhadap Persepsi Dukungan Organisasi	Rhoades dan Eisenberger (2002); DeConnick dan Johnson (2009), DeConnick (2010), Mukherjee (2010), Gillet et al. (2013)	Positif, semakin meningkat persepsi atas keadilan distributif dan prosedural maka akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan
Keadilan Prosedural terhadap Persepsi Dukungan Organisasi	Rhoades dan Eisenberger (2002), DeConnick dan Johnson (2009), DeConnick (2010), Mukherjee (2010)	
Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja	Bakhshi *et al*., (2009); Ali dan Saifullah (2014); Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016)	Positif, semakin meningkat persepsi atas keadilan distributif akan meningkatkan kepuasan kerja
Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja	Ali dan Saifullah (2014); Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016)	Positif, semakin meningkat persepsi atas keadilan prosedural maka akan meningkatkan kepuasan kerja
	Bakhshi *et al*., (2009); Rahman *et al.*, (2015)	Tidak signifikan, semakin meningkat persepsi atas keadilan prosedural maka tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja

Persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja	Rhoades dan Eisenberger (2002); Allen et al (2003)	Positif, semakin meningkat persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja
	Worku (2015)	Tidak signifikan, tidak ada keterkaitan hubungan atau pengaruh linier dari dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian ini

Tabel 2.3. tersebut diatas memberikan gambaran tentang pemahaman komprehensif berdasarkan hasil empiris terdahulu terkait hubungan antar variabel. Dalam perspektif perilaku dalam organisasi, secara umum tinjauan empiris menyiratkan generalisasi bahwa :

(1) Keadilan yang dirasakan individu, baik keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat dikaitkan secara langsung dengan persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Sifat dasar dari pola hubungan ini adalah diasumsikan positif, artinya semakin baik keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat meningkatkan kecenderungan untuk merasa didukung oleh organisasi dan atau merasa puas atas faktor–faktor yang melekat pada pekerjaan.

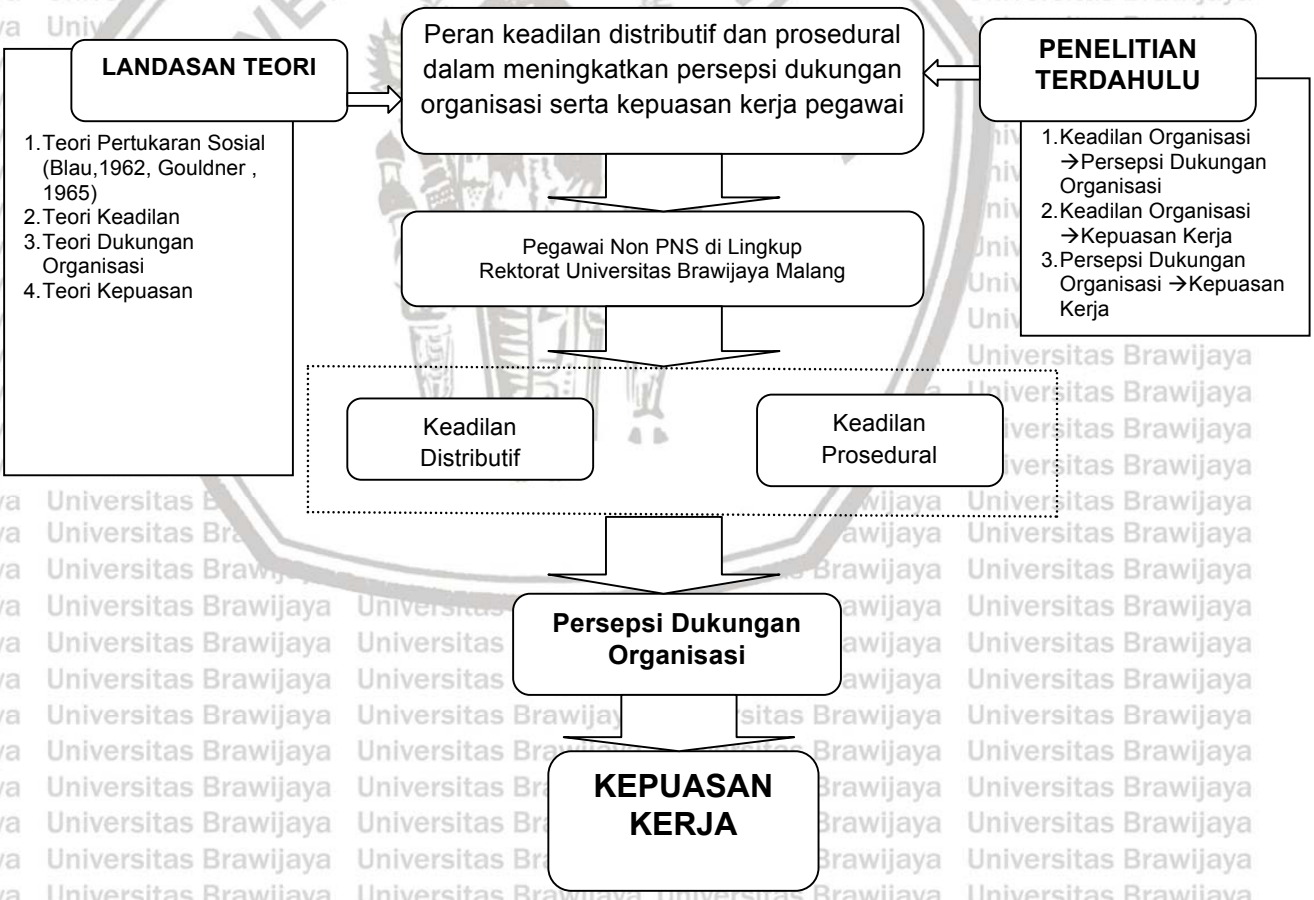
(2) Persepsi dukungan organisasi dapat dikaitkan secara langsung dengan kepuasan kerja. Sifat dasar dari pola hubungan ini adalah diasumsikan positif, artinya semakin baik persepsi dukungan organisasi maka dapat meningkatkan kecenderungan untuk merasa puas atas faktor–faktor yang melekat pada pekerjaan.

(3) Persepsi dukungan organisasi dapat menjadi mediator atau variabel intervening atas anteseden serta hasil yang diamati baik dalam bentuk sikap maupun perilaku individu, tim, maupun tingkatan organisasional.

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan uraian atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan. Melalui uraian dalam kerangka berpikir, peneliti dapat menjelaskan secara komprehensif variabel-variabel apa saja yang diteliti dan dari teori apa variabel-variabel itu diturunkan, serta mengapa variabel-variabel itu saja yang diteliti. Dari beberapa uraian teoritis dan empiris sebelumnya maka dapat dijelaskan kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini pada Gambar 2.1 sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

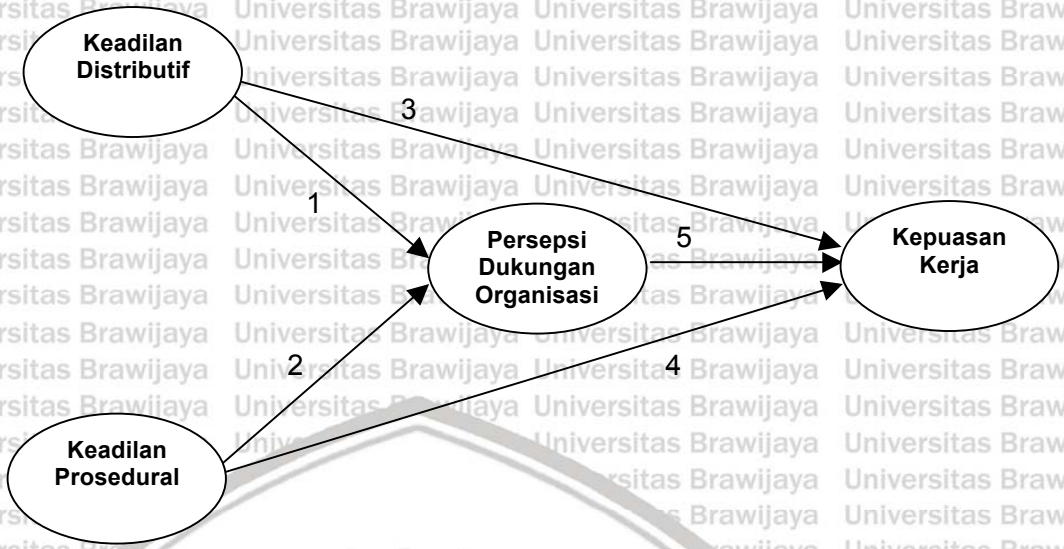


BAB III
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Dari tinjauan pustaka yang telah dibahas pada bab sebelumnya memberikan landasan baik secara empiris maupun teoritis dalam membangun suatu kerangka berpikir dalam penelitian ini. Kerangka berpikir disusun untuk dapat memberikan kejelasan perspektif yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka konseptual yang dibentuk dalam penelitian ini mendasarkan pada teori pertukaran sosial, yakni tentang premis sederhana bahwa ketika seseorang memberi maka dia akan menerima (sebagai bentuk umpan balik tindakan sebelumnya).

Ketiganya, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, serta persepsi dukungan organisasi merupakan hal penting yang dapat mendorong kepuasan kerja pegawai. Keterkaitan antara keadilan dengan kepuasan kerja dalam bingkai teori pertukaran sosial menjadi fokus dalam penelitian ini. Artinya seseorang yang merasa diperlakukan adil oleh organisasi tempat dia bekerja akan cenderung merasa didukung oleh organisasi tersebut. Apabila seorang individu yang merasa diperlakukan adil dan didukung serta diperhatikan, maka hal ini akan semakin meningkatkan tingkat kepuasan dalam pekerjaan yang dilaksanakan. Dari tinjauan literatur baik teoritis maupun empiris, serta asumsi dasar yang melandasi maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai gambaran komprehensif mengenai keterkaitan antar konsep yang diteliti maupun diamati dalam penelitian ini. Kerangka konseptual yang disusun dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Sumber :
1. Niehoff dan Moorman (1993), Shore dan Shore (1995), Wayne, et al. (2002), Rhoades dan Eisenberger (2002), Allen et al (2003), DeConnick dan Johnson (2009), DeConnick (2010), Mukherjee (2010), Gillet et al. (2013).
2. Niehoff dan Moorman (1993), Shore dan Shore (1995), Moorman, Blakely, Niehoff (1998), Wayne, et al. (2002), Rhoades dan Eisenberger (2002), DeConnick dan Johnson (2009), DeConnick (2010), Mukherjee (2010).
3. Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016).
4. Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016).
5. Rhoades dan Eisenberger (2002); Allen et al (2003).

Gambar 3.1 tersebut menunjukkan pola keterkaitan antar variabel yang diamati dalam penelitian ini. Baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural diposisikan sebagai anteseden untuk persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasi menjadi hal yang dianggap mampu menengahi hubungan diantara keadilan (distributif dan prosedural) dengan kepuasan kerja.

3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah keterangan yang sementara dari hubungan-hubungan fenomena yang kompleks. Berdasarkan pendahuluan, kajian pustaka, dan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis penelitian antara lain sebagai berikut :

3.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi

Keadilan distributif merupakan sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi (Niehoff dan Moorman, 1993 : 527) atau juga menunjuk pada keadilan yang diterima individu di dalam pemberian penghargaan pada suatu organisasi seperti ketepatan pembayaran yang diterima dalam waktu dan jumlah serta tingkat manfaatnya (Simpson dan Kaminski, 2007 : 57). Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu dan *input* kelompok. Keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Ketika seseorang menerima keadilan dalam hal distribusi keluaran atas kontribusi yang telah diberikan pada organisasi dengan orang lain dalam beban kerja yang sama dipersepsikan adil maka, hal tersebut cenderung meningkatkan perasaan tentang sejauhmana seseorang merasa didukung dan diperhatikan oleh organisasi. Sebagaimana ditunjukkan oleh kajian DeConinck dan Johnson (2009 : 333) yang menilai bahwa keadilan distributif tidak memberikan dampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi.

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang telah disebutkan mayoritas menunjukkan adanya pengaruh positif dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut berikut kajian teoritis maupuan empiris di bagian sebelumnya, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 Keadilan Distributif Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

3.2.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi

Keadilan prosedural didefinisikan sebagai kewajaran proses pengambilan keputusan yang mengarah pada hasil, dan melibatkan apakah prosedur keputusan, pengendalian proses dan penyelesaian sengketa mekanisme adil, terbuka, konsisten, wajar atau tidak, dan apakah karyawan disediakan setiap cara untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau tidak (Niehoff dan Moorman, 1993 : 527).

Hubungan antara persepsi keadilan dan persepsi dukungan organisasi, sebagaimana digambarkan oleh karyawan yang percaya bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil dan kebijaksanaan dari organisasi, untuk kemudian karyawan tersebut harus merasa lebih didukung oleh organisasi mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 698). Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan merupakan variable penting untuk mengeksplorasi hubungannya dengan hasil positif bagi organisasi. Keadilan prosedural lebih bersifat penting bagi karyawan ketika hasil organisasi tidak menyenangkan, ataupun juga pengharapan atas hasil lebih menonjol ketika prosedur dirasakan tidak adil. Oleh karenanya keadilan prosedural sering dianggap sebagai hal terpenting dalam mendorong perasaan karyawan bahwa mereka didukung oleh organisasi mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 698).

Penelitian sebelumnya telah membentuk hubungan antara POS dan hasil ini (Wayne et al.,2002 : 590; DeConnick dan Johnson, 2009 : 333). Namun ada beberapa studi yang membahas intervensi yang berdampak langsung terhadap POS dengan hasil positif yang dihasilkan untuk organisasi, salah satunya adalah keadilan prosedural (DeConnick, 2010 : 1350; Mukherjee, 2010).

Mengingat hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya, dalam membangun hipotesis tertentu dapat dikatakan sulit. Namun, berdasarkan hasil

penelitian sebelumnya, persepsi dukungan organisasi yang diduga menjadi mediator antara keadilan dan hasil pekerjaan dalam organisasi. Secara khusus, penelitian sebelumnya cenderung menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terkait dengan POS (DeConnick dan Johnson, 2009 : 1351).

Berdasarkan uraian tersebut berikut kajian teoritis maupun empiris di bagian sebelumnya, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_2 Keadilan Prosedural Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

3.2.3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, sebagai konstruk psikologis yang bersifat multifacet, telah menunjukkan sebagai hasil dari keadilan organisasi (Lee, 2007). Hulin dan Judge (2003 : 260) telah menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan mereka serta aspek yang berbeda atas pekerjaannya. Istilah kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai kombinasi bentuk dari karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, serta karakteristik serta sikap pribadi. Terdapat dua teori utama tentang bagaimana keadilan organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja : yakni *personal outcome model* serta *group-value model* (Demir, 2016 : 1408). Model teoritis pertama yakni *personal outcome model* menjelaskan bahwa keadilan distributif menjadi prediktor yang lebih kuat atas kepuasan kerja. Sementara model yang kedua yakni *group-value model* mengasumsikan bahwa keadilan prosedural menjadi hal yang lebih penting dalam mengindikasikan seseorang akan menjadi lebih puas dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut berikut kajian teoritis maupuan empiris di bagian sebelumnya,maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_3 Keadilan Distributif Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

3.2.4. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan prosedural merupakan suatu fungsi sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Jika prosedur yang dilakukan organisasi telah sesuai maka seseorang merasa dihargai dan akhirnya merasa puas, begitu juga sebaliknya jika seseorang merasa tidak dihargai maka dia merasakan ketidakpuasan.

Model tentang *group-value model* telah menjelaskan bahwa keadilan prosedural menjadi hal lebih penting dalam mengindikasikan seseorang menjadi lebih puas dalam pekerjaannya. Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015 : 813); Atmojo dan Tjahjono (2016) dalam penelitiannya sebelumnya telah menguji hubungan diantara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Sifat hubungan secara umum diantara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja adalah positif, yang berarti semakin meningkat persepsi atas keadilan prosedural maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan

Berdasarkan uraian tersebut berikut kajian teoritis maupuan empiris di bagian sebelumnya,maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_4 Keadilan Prosedural Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

3.2.5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan norma resiprokal seseorang yang mendapatkan atau merasakan perlakuan yang diterima dari pihak lain akan membalasnya dalam bentuk sikap dan perilaku. Kemudian selain itu terdapat asumsi berdasar pada teori keadilan bahwa seseorang cenderung membandingkan apa yang dipersepsikan harusnya menjadi nilai dari sebuah pola pertukaran mereka terhadap organisasi dengan apa yang ditukarkan orang lain dengan organisasi.

Pada dasarnya teori pertukaran sosial dan norma timbal balik, persepsi terhadap dukungan dari organisasi akan memberikan efek pada perilaku individu. Tetapi efek dari persepsi dukungan organisasi tidak bekerja secara langsung karena melalui penilaian pegawai atas perbandingan hal–hal yang dirasakan dan yang diharapkan dalam pekerjaan. Shore dan Tetrick (1991 : 637), serta Eisenberger *et al,* (1997 : 812) juga telah menggarisbawahi bahwa sifat dari persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja merupakan hal mempunyai kemiripan tetapi sesungguhnya berbeda satu sama lain. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan yang suportif diantara persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002 : 698; Laschinger *et al.*, 2006: 20; Knight dan Leimer, 2010:109; Baranik *et al.*, 2010:366).

Kepuasan kerja merupakan bentuk mekanisme sikap individu dalam menyikapi pekerjaannya. Pada dasarnya persepsi dukungan organisasi terkait dengan tingkat kepuasan kerja dari seseorang, dan kepuasan kerja tersebut merupakan salah satu bentuk dari balasan perlakuan yang diterima seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut berikut kajian teoritis maupuan empiris di bagian sebelumnya,maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_5 Persepsi Dukungan Organisasi Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV
METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Maholtra (2010) menjelaskan bahwa rancangan penelitian dikelompokkan menjadi dua yaitu: *eksploratif* dan konklusif. Dari jenis rancangan penelitian konklusif dapat diturunkan lagi menjadi rancangan penelitian deskriptif dan kausalitas. Sementara berdasarkan tujuan studi rancangan penelitian, Sekaran (2000) mengelompokkan menjadi tiga jenis rancangan, yakni : rancangan penelitian *eksploratif*, *deskriptif*, dan uji hipotesis. Pada dasarnya rancangan penelitian tentang uji hipotesis dan penelitian kausalitas merupakan rancangan penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yang berarti berusaha menjelaskan fenomena kausalitas (sebab–akibat) dengan menguji hipotesis atau dugaan sementara yang telah diajukan sebelumnya dalam penelitian.

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif yang dimaksud adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih, tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan dengan variabel lain. Dalam penelitian ini deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran tentang keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan dua metode yaitu *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Penggunaan kedua metode tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis secara kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai tenaga kependidikan

Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Pengamatan dilakukan dengan cakupan waktu *(time horizon)*, bersifat *cross section* atau *one shoot*, yang artinya data diperoleh dari satu waktu tertentu.

Penelitian dilakukan dengan menguji secara empiris dan kuantitatif mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, terhadap persepsi dukungan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi atau obyek penelitian adalah cakupan atau luas daerah atau wilayah sebagai sasaran penelitan dengan sebuah pertimbangan untuk menentukan metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, yang ditetapkan sebagai lokasi penelitian adalah Kantor Pusat Universitas Brawijaya dengan target populasi para tenaga kependidikan Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya.

Alasan dipilihnya Kantor Pusat Universitas Brawijaya sebagai lokasi penelitian, karena Kantor Pusat Universitas Brawijaya memiliki struktur organisasi yang kompleks, dengan jumlah pegawai Non PNS yang cukup banyak. Berbagai perubahan kebijakan dan prosedur yang terjadi bermuara dari kantor pusat, dalam hal kepegawaian tentunya beragam kebijakan dan prosedur tersebut berdampak pada sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam kesehariannya. Hal ini dirasa menjadi salah satu pendorong bagi peneliti untuk mengkaji sikap pegawai dalam bentuk kepuasan kerja yang ditinjau dari kerangka pertukaran sosial. Penelitian ini direncanakan berlangsung pada bulan Maret–Mei 2017.

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian

4.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai tenaga kependidikan di Universitas Brawijaya. Sementara populasi target pada penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Peneliti meneliti sebagian dari populasi dengan cara mengambil sampel dari populasi tersebut untuk memudahkan peneliti. Berdasarkan data kepegawaian yang berhasil diperoleh, data pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya per 1 Maret 2017 berjumlah sebanyak 416 orang pegawai.

4.3.2. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *probability sampling* atau sampling secara acak (Ferdinand, 2006). Teknik ini dilakukan karena adanya pertimbangan bahwa jumlah populasi tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya yang telah diketahui pasti. Mempertimbangkan penggunaan model struktural dengan pendekatan PLS yang digunakan dalam penelitian ini, untuk penetapan *sample size* merujuk pada pendapat dari Perhitungan sampel penelitian dilakukan dengan cara menentukan besarnya *sample size* terlebih dahulu. Krejcie dan Morgan (1970) *dalam* Sekaran dan Bougie (2010) telah menyederhanakan perhitungan *sample size* melalui sebuah tabel yang dapat memastikan model keputusan yang baik. Berdasarkan tabel penentuan *sampling size* terebut, maka ukuran sampel untuk populasi target sebesar 416 adalah 200. Sehingga secara keseluruhan untuk sampel penelitian ini mengambil total 200 responden yang merupakan tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya.

4.4. Metode Pengumpulan Data

4.4.1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data untuk penelitian diperoleh (Arikunto, 2003). Dalam konteks penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu :

1. Data Primer

   Data primer merupakan data yang dikumpulkan dari sumber pertama, diperoleh dan didapatkan langsung pada saat di lapangan oleh peneliti ketika melakukan penelitian. Dalam penelitian ini data primer didapatkan dengan cara penyebaran kuesioner yang telah disusun kepada tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya guna mengetahui pendapat responden mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, terhadap persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar dan sebagainya. Data ini diperoleh dari kepustakaan atau laporan penelitian terdahulu terkait topik penelitian. Sumber data sekunder tersebut berupa buku, jurnal, serta artikel.

4.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Studi pustaka

   Pengumpulan data dengan penggalian teori-teori baik yang berasal dari literatur maupun jurnal ilmiah yang berhubungan dengan pokok bahasan.

2. Metode Kuesioner

Suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden. Kuesioner tersebut diberikan langsung kepada responden yang merupakan Tenaga Kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya yaitu dengan mengantarkan dan mengambil sendiri kuisioner yang disebarkan, mengingat letak geografis yang mudah dijangkau serta menghemat waktu dan biaya.

3. Metode Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap narasumber atau sumber data (Tenaga Kependidikan on PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya)

4. Observasi

Mengamati kegiatan tempat bekerja tenaga kependidikan Non PNS di lingkup Kantor Pusat Universitas Brawijaya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

4.5. Variabel Penelitian

4.5.1. Identifikasi Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang diajukan dalam penelitian, maka variabel independen dalam penelitian ini yang diidentifikasi adalah variabel keadilan distributif (X_1) dan keadilan prosedural (X_2). Sementara variabel intervening adalah persepsi dukungan organisasi (Y_1). Variabel dependen adalah kepuasan kerja (Y_2).

4.5.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dalam konteks penelitian ini digunakan untuk menentukan dan mengukur variabel dengan merumuskan secara singkat dan jelas sehingga tidak menimbulkan perbedaan penafsiran. Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keadilan Distributif (X_1)

Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan terkait hasil kerja yang berbeda. Keadilan distributif yang dimaksudkan dalam pengertian ini secara operasional adalah persepsi tenaga kependidikan Non PNS kantor pusat Universitas Brawijaya atas keadilan tentang tingkat upah, penghargaan yang diterima, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Indikator–indikator Keadilan Distributif diadaptasi dari konsep Niehoff and Moorman (1993) diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Tingkat upah ($X_{1.1}$)
b) Penghargaan yang diterima ($X_{1.2}$)
c) Jadwal kerja ($X_{1.3}$)
d) Beban kerja ($X_{1.4}$)
e) Tanggungjawab dalam pekerjaan ($X_{1.5}$)

2. Keadilan Prosedural (X_2)

Keadilan prosedural yang didefinisikan dalam penelitian ini adalah sebagai derajat keadilan dalam prosedur formal maupun informal yang diterapkan oleh atasan dan atau manajemen puncak. Keadilan prosedural yang dimaksudkan dalam pengertian ini secara operasional adalah persepsi tenaga kependidikan Non PNS kantor pusat Universitas Brawijaya atas keadilan tentang prosedur formal maupun informal yang diterapkan di perguruan tinggi yang bersangkutan.

Variabel ini diukur dengan indikator dari pengembangan konsep Niehoff and Moorman (1993) sebagai berikut :

a. Keadilan dalam prosedur formal ($X_{2.1}$)
b. Pertimbangan atas hak individu ($X_{2.2}$)
c. Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu ($X_{2.3}$)
d. Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil ($X_{2.4}$)

3. Persepsi Dukungan Organisasi (Y_1)

Persepsi dukungan organisasi adalah tentang tingkat perhatian organisasi atas kesejahteraan dan kontribusi dari pegawainya. Perhatian yang diberikan oleh organisasi ini lebih bersifat bebas, dalam artian misalnya bukan karena terkait aturan–aturan ketenagakerjaan atau instruksi negara. Secara operasional dalam penelitian ini persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi tenaga kependidikan Non PNS kantor pusat Universitas Brawijaya atas perhatian Perguruan Tinggi terhadap kesejahteraan dan kontribusi yang ada. Variabel persepsi dukungan organisasi ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

a. Organisasi menghargai pendapat ($Y_{1.1}$)
b. Organisasi mengetahui hasil kerja ($Y_{1.2}$)
c. Organisasi memberikan penghargaan ($Y_{1.3}$)
d. Organisasi memberikan apresiasi ($Y_{1.4}$)
e. Organisasi memperhatikan permasalahan ($Y_{1.5}$)
f. Organisasi memperhatikan kesejahteraan ($Y_{1.6}$)

4. Kepuasan Kerja (Y_2)

Secara operasional, kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu kepada kondisi psikologis perasaan seseorang yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja seseorang berhubungan dengan 5 aspek dan elemen-elemennya. Tetapi dalam penelitian ini menggunakan empat indikator kepuasan kerja (tidak menggunakan indikator kebijakan atas promosi) yang diadopsi *Job Descriptive Index* (JDI) Smith, Kendall, dan Hulin (1969) dalam Hulin dan Judge (2003) yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

a. Kepuasan terhadap Gaji ($Y_{2.1}$)
b. Kepuasan terhadap rekan kerja ($Y_{2.2}$)
c. Kepuasan terhadap Atasan kerja ($Y_{2.3}$)
d. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri ($Y_{2.4}$)

4.6. Instrumen Penelitian dan Skala pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2005). Secara ringkas variabel dan indikator dalam penelitian, berikut sumber disajikan pada Tabel 4.1. sebagai berikut :

Tabel 4.1. Instrumen Penelitian

Variabel		Indikator		Sumber
X_1	Keadilan Distributif	$X_{1.1}$	Tingkat upah	Adaptasi dari Niehoff and Moorman (1993)
		$X_{1.2}$	Penghargaan yang diterima	
		$X_{1.3}$	Jadwal kerja	
		$X_{1.4}$	Beban kerja	
		$X_{1.5}$	Tanggungjawab dalam pekerjaan	
X_2	Keadilan Prosedural	$X_{2.1}$	Keadilan dalam prosedur formal	Adaptasi dari Niehoff and Moorman (1993)
		$X_{2.2}$	Pertimbangan atas hak individu	
		$X_{2.3}$	Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	
		$X_{2.4}$	Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil	
Y_1	Persepsi Dukungan Organisasi	$Y_{1.1}$	Organisasi menghargai pendapat	Adaptasi dari Eisenberger et al (1986)
		$Y_{1.2}$	Organisasi mengetahui hasil kerja	
		$Y_{1.3}$	Organisasi memberikan penghargaan	
		$Y_{1.4}$	Organisasi memberikan apresiasi	
		$Y_{1.5}$	Organisasi memperhatikan permasalahan	
		$Y_{1.6}$	Organisasi memperhatikan kesejahteraan	
Y_2	Kepuasan Kerja	$Y_{2.1}$	Kepuasan terhadap gaji	Adaptasi dari Hulin dan Judge (2003)
		$Y_{2.2}$	Kepuasan terhadap rekan kerja	
		$Y_{2.3}$	Kepuasan terhadap atasan kerja	
		$Y_{2.4}$	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Dalam penelitian ini skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan meminta responden menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap serangkaian pernyataan tentang suatu obyek. Metode pengukuran ini digunakan karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dari responden dapat diberi skor seperti yang ditunjukan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2. Pilihan dan Skor Jawaban Responden

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu – ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

4.7. Pengujian Instrumen Penelitian

4.7.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat validitas instrumen penelitian yang digunakan, terutama dalam metode kuantitatif penggunaan kuesioner digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antar skor yang didapat pada masing-masing indikator dengan skor totalnya menggunakan korelasi *pearson* (r). Kriteria validitas yang paling umum adalah dengan ketentuan apabila nilai koefisien korelasi yang ditemukan antara masing-masing indikator dengan skor totalnya bernilai positif dan lebih besar atau sama dengan 0.30 ($r \geq 0.30$); maka indikator untuk pernyataan dalam kuisioner penelitian dapat dinyatakan valid. Uji validitas ini dilihat pada r hitung pada output *corrected item – total correlation* dengan dibandingkan pada nilai r kritis yakni 0,30.

Di mana menurut Arikunto (2002) nilai r dapat dicari dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu :

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

N = banyak sampel

X = skor item X

Y = skor item Y

Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Konstruk Variabel Laten	Indikator	*Corrected Item-Total Correlation*	Cut Off	Ket.
Keadilan Distributif (X_1)	Tingkat upah	0,611	≥ 0,30	Valid
	Penghargaan yang diterima	0,618	≥ 0,30	Valid
	Jadwal kerja	0,593	≥ 0,30	Valid
	Beban kerja	0,670	≥ 0,30	Valid
	Tanggungjawab dalam pekerjaan	0,625	≥ 0,30	Valid
Keadilan Prosedural (X_2)	Keadilan dalam prosedur formal	0,676	≥ 0,30	Valid
	Pertimbangan atas hak individu	0,741	≥ 0,30	Valid
	Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	0,637	≥ 0,30	Valid
	Penjelasan/justifikasi atas keputusan yang diambil	0,733	≥ 0,30	Valid
Persepsi Dukungan Organisasi (X_2)	Organisasi menghargai pendapat	0,592	≥ 0,30	Valid
	Organisasi mengetahui hasil kerja	0,698	≥ 0,30	Valid
	Organisasi memberikan penghargaan	0,748	≥ 0,30	Valid
	Organisasi memberikan apresiasi	0,774	≥ 0,30	Valid
	Organisasi memperhatikan permasalahan	0,702	≥ 0,30	Valid
	Organisasi memperhatikan kesejahteraan	0,691	≥ 0,30	Valid
Kepuasan Kerja (Y_1)	Kepuasan terhadap Gaji	0,559	≥ 0,30	Valid
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,642	≥ 0,30	Valid
	Kepuasan terhadap Atasan kerja	0,642	≥ 0,30	Valid
	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0,534	≥ 0,30	Valid

Sumber : Hasil analisis data (2017)

Hasil uji validitas dikatakan valid jika r_{hitung} minimal 0,3 atau r_{hitung} lebih besar dari $r_{tabel.}$ Hasil uji validitas dari masing-masing indikator pada variabel diketahui besarnya koefesien korelasi yang didapat dari hasil perhitungan koefesien korelasi (rxy) seluruhnya mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari 0,3. Berdasarkan tabel 5.7 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh item atau indikator dari masing-masing variabel dinyatakan valid.

4.7.2. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga, sehingga berapa kalipun diambil, hasilnya akan tetap sama. Untuk menguji digunakan *Cronbach's Alpha* dengan rumus (Arikunto, 2002):

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma_b^{\,2}}{\sigma_1^{\,2}}\right)$$

Keterangan :

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyyan atau banyaknya soal

$\sigma_b^{\,2}$: jumlah varians butir

$\sigma_1^{\,2}$: varian total

Pengujian instrument penelitian adalah reliabel, dimana korelasinya r lebih besar dari 0.3 dan koefisien keandalannya (*Cronbach's Alpha*) lebih besar dari 0,6 . Penentuan kriteria indeks reliabilitas ditunjukkan oleh tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4. Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

Sumber : Arikunto (2002)

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Apabila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Konstruk / Variabel Laten	Koefisien *Cronbanch's Alpha*	Cut Off Reliabilitas	Ket.	Kriteria
Keadilan Distributif (X_1)	0,826	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
Keadilan Prosedural (X_2)	0,853	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
Persepsi Dukungan	0,886	0,60	Reliabel	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja (Y_2)	0,782	0,60	Reliabel	Tinggi

Sumber : Hasil pengolahan data primer, (2017)

Hasil dari uji reliabilitas sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.5 diatas menunjukan nilai koefisien realibilitas *Cronbanch's Alpha* untuk variabel keadilan distributif (X_1) sebesar 0,826; variabel keadilan prosedural (X_2) sebesar 0,853; variabel persepsi dukungan organisasi (Y_1) sebesar 0,886; dan variabel kepuasan kerja (Y_2) sebesar 0,782. Hasil diatas menunjukan bahwa semua variabel yang diamati dan diuji dalam model penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60, sehingga untuk seluruh variabel dalam penelitian menunjukkan kesimpulan telah memenuhi kriteria reliabilitas. Instrumen dalam penelitian yang dikembangkan dapat dipergunakan pada penelitian yang lain dalam konteks obyek serta waktu yang berbeda.

4.8. Metode Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokan menjadi dua, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisisi statistik inferensial.

4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian Ferdinand (2006). Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah maupun dalam persen. Hasil analisis statistik deskriptif berguna untuk memberi informasi tentang distribusi

frekuensi jawaban responden, berikut rata–rata jawaban yang diperoleh untuk masing–masing indikator dan variabel dalam penelitian.

4.8.2. Analisis Statistik Inferensial – Model Struktural *Partial Least Square*

Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi *software Smart PLS*. Analisa dengan PLS digunakan karena model yang digunakan dalam penelitian ini cukup rumit. Analisa PLS mempunyai dua model, yaitu *inner* model dan *outer* model. *Outer model* yang disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Dengan kata lain, *outer model* mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya. Sedangkan *inner model* yang disebut juga dengan *inner relation* atau *structural model* menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel tersembunyi atau laten, yaitu antara variabel *eksogen* dengan variabel *endogen* (Ghozali, 2008).

Untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi, serta kepuasan kerja, dalam menganalisis pengaruh antar variabel eksogen dengan endogen dalam penelitian ini menggunakan *Partial least Square* (PLS). Metode ini dikenal dengan praktis dan tidak memerlukan banyak asumsi termasuk asumsi distribusi normal. Selain itu, metode ini sangat populer dipergunakan dalam penelitian yang rumit yang didukung oleh teori yang rendah. Solimun (2010) menyarankan PLS sebagai metode analisis yang dapat diterapkan pada semua sekala data, tidak memerlukan banyak asumsi dan ukuran sampelnya tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk konfirmasi teori PLS juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya.

Langkah-langkah dalam analisis model struktural dengan berbasis *Partial Least Square* (PLS) dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Analisis Model pengukuran atau *outer Model*

Untuk indikator yang bersifat reflektif, model pengukuran akan ditunjukan melalui *convergent validity* dan *discriminant validity.* Hasil pengukuran *convergentvalidity*akan ditunjukan melalui koefesien *outerlouding* indikator terhadap variabel kontruknya. *Convergent validity* merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* diantara 0,60 – 0,70 namun untuk analisis yang teorinya tidak jelas maka *outer loading* 0,50 direkomendasikan, serta signifikan pada tingkat *alpha* 0.05 atau *t-statistik* 1,96. Indikator dikatakan valid jika koefesien *outerloading* –nya diatas 0,50.

Sementara *discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan kanstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Evaluasi diskriminan validitas dapat dilakukan dengan membandingkan koefesien Akar *AVE* (√*AVE* atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid, jika akar*AVE* (√*AVE* atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Lathan dan Ghozali, 2012), dan *AVE* lebih besar dari 0,50. Direkomendasikan nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,5.

Selain kedua hal tersebut, terdapat ukuran kriteria lain yakni *Composite reliability* dan *Cronbach Alpha*, sebagai koefisien yang menunjukan derajat indikasi tentang *common latent* (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian.

b. Analisis Model Struktural atau *inner model*

Analisis ini menunjukan hubungan antar variabel sesuai dengan kajian teori serta dukungan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Pengukuran model ini dilakukan melalui beberapa cara diantaranya dengan menganalisis koefesien *R-Square* (R^2), *Predictive relevance* (Q^2), dan *Goodness of Fit (GoF).*

1) *R-Square* (R^2)

Merupakan koefesien yang menunjukan pengarus substantive antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Besar kecilnya koefesien R^2 menunjukan besar kecilnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

2) *Predictive relevance* (Q^2)

Suatu cara yang dipergunakan untuk mengevaluasi seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian. Koefesien Q^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1, semakin mendekati nilai 1 menunjukan nilai observasi menghasilkan model yang semakin baik begitu juga sebaliknya semakin mendekati nilai 0 maka akan menghasilkan model yang tidak baik. Formula untuk memperoleh koefesien Q^2 *Predictive relevance* (Q^2) adalah :

$Q^2 = 1 – (1 – R1^2) (1 – R2^2)..... (1 – Rn^2)$

Dimana :$R1^2$, $R2^2$ .....Rn^2 adalah *R-Square* variabel endogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas. Model struktural pendekatan prediktif *PLS* dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Q-Square* test untuk relevansi prediktif.

3) *Goodness of Fit (GoF)*

Ini menunjukan tingkat ketepatan model yang dibangun berdasarkan variabel-variabel penelitian secara keseluruhan. Koefesien *Godnes of Fit (GoF)* memiliki rentan nilai dari 0 sampai 1, yang bermakna bahwa semakin mendekati nilai 1 koefesien *Godnes of Fit (GoF)*, berarti model menunjukan tingkat ketepatan yang semakin tinggi, sebaliknya semakin menjauh dari nilai 1 atau semakin mendekati nilai 0, maka model dinyatakan tingkat ketepatannya semakin lemah. Formula untuk menghitung *Goodness of Fit (GoF)* adalah :

GoF = $\sqrt{(comxav.R^2)}$, dimana :

(GoF) = Goodness of Fit

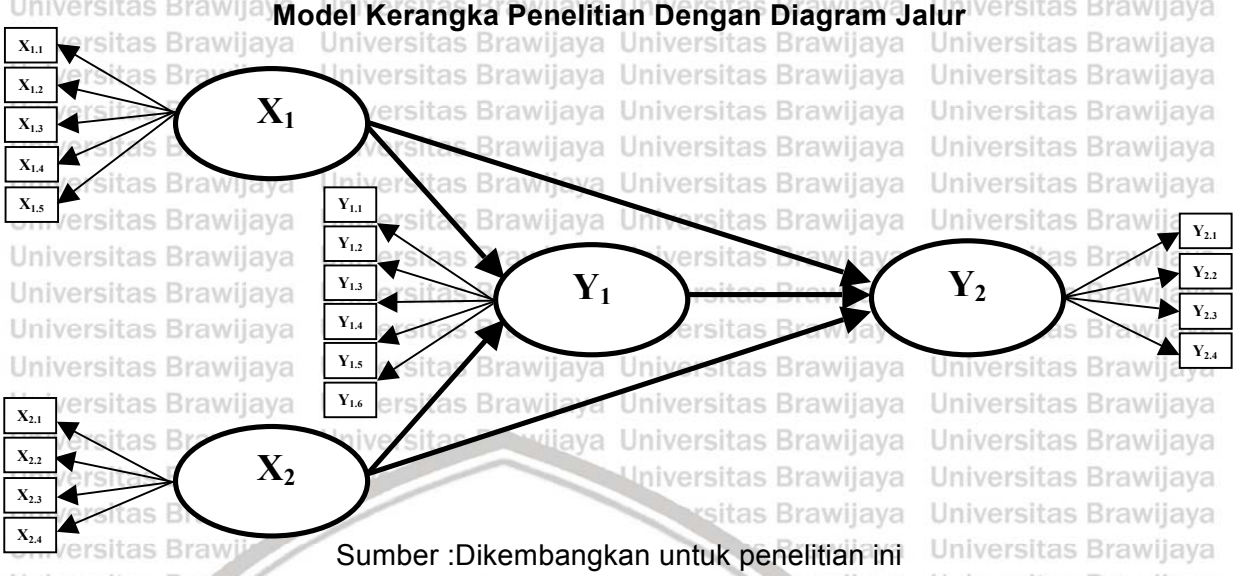
Com = Rata-rata *communality*

av.R^2 =Rata-rata R_{square}

c. Mengkonstruksi Diagram *Path*

Diagram *Path* menunjukan alur hubungan kausal antara variabel eksogen dan variabel endogen, dimana hubungan-hubungan kausal yang ada merupakan justifikasi dari teori yang telah ada kemudian konsepnya di visualisasi kedalam gambar sehingga lebih gampang untuk dimengerti. Gambar berbentuk kotak menunjukan variabel manifes atau berupa indikator empirik sedangkan gambar bentuk bulat adalah variabel laten atau konstruk yang terdiri dari variabel endogen dan eksogen.

Gambar 4.1.
Model Kerangka Penelitian Dengan Diagram Jalur

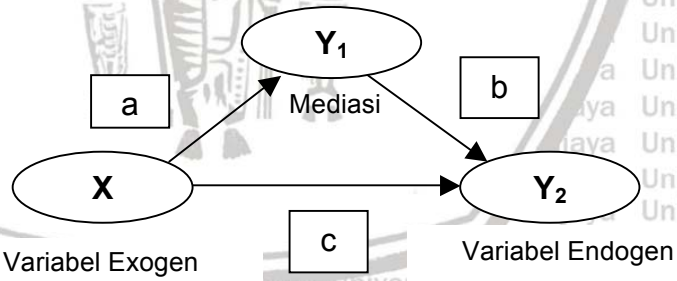


Sumber :Dikembangkan untuk penelitian ini

d. Analisis Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi

Untuk mengetahui apakah persepsi dukungan organisasi dapat berperan sebagai variabel mediasi atau tidak atas efek keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja, maka pada penelitian ini digunakan kriteria Hair *et al.* (2010) sebagai berikut :

Gambar 4.2
Peran Mediasi Dari Variabel Intervening



Keterangan : X = Variabel Exogen
Y_1 = Mediasi
Y_2 = Variabel Endogen
a, b, c = *Path Koefisien*

Berdasarkan gambar tersebut maka dapat dinyatakan apabila :

1. a, b,c signifikan tapi b > c maka Z dinyatakan sebagai mediasi sebagian
2. a, b signifikan tapi c tidak signifikan Z dinyatakan sebagai mediasi penuh
   a,b,c signifikan tapi c ≥ b maka Z dinyatakan bukan sebagai mediasi

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini terdiri dari beberapa sub bab yakni terkait pemaparan data serta pembahasan hasil penelitian. Dalam sub bab pembahasan lebih dimaksudkan untuk mengkaji lebih mendalam data hasil penelitian dengan kajian teoritis maupun empiris yang telah diuraikan dalam Bab II. Selain itu dalam bagian ini disampaikan secara ringkas gambaran umum obyek penelitian sebagai berikut:

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1. Gambaran dan Sejarah Singkat Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya berkedudukan di Kota Malang, Jawa Timur, didirikan pada tanggal 5 Januari 1963 dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 1 Tahun 1963, dan kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 tertanggal 23 September 1963. Universitas ini semula berstatus swasta, dengan embrio sejak tahun 1957, yaitu berupa Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi yang merupakan cabang Universitas Swasta Sawerigading, Makasar. Kedua Fakultas itu perkembangannya nampak kurang menggembirakan, sehingga di kalangan mahasiswa timbul keresahan.

Beberapa orang dan tokoh mahasiswa yang menyadari hal ini kemudian mengadakan pendekatan-pendekatan kepada para pemuka masyarakat. Akhirnya, pada suatu pertemuan yang mereka lakukan di Balai Kota Malang pada tanggal 10 Mei 1957, tercetus gagasan untuk mendirikan sebuah

Universitas kotapraja (*Gemeentelijke Universiteit*) yang diharapkan lebih dapat menjamin masa depan para mahasiswa. Sebagai langkah pertama ke arah itu, dibentuklah Yayasan Perguruan Tinggi Malang pada tanggal 28 Mei 1957, yayasan ini kemudian membuka Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHPM) pada tanggal 1 Juli 1957. Mahasiswa dan dosen PTHPM terdiri dari bekas mahasiswa dan dosen Fakultas Hukum Universitas Sawerigading. Hampir bersamaan dengan itu, pada tanggal 15 Agustus 1957 sebuah yayasan lain, yakni Yayasan Tinggi Ekonomi Malang mendirikan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTEM).

Pada perkembangan berikutnya, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kotapraja Malang dengan sebuah keputusan tertanggal 19 Juli 1958 mengakui PTHPM sebagai milik Kotapraja Malang. Pada peringatan Dies Natalis III PTHPM tanggal 1 Juli 1960, diresmikan pemakaian nama Universitas Kotapraja Malang. Universitas itu kemudian mendirikan Fakultas Administrasi Niaga (FAN) pada tanggal 10 Nopember 1960. Pada acara Peringatan Dies Natalis IV Universitas Kotapraja Malang, nama Universitas ini diganti menjadi Universitas Brawijaya. Nama ini diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui kawat nomor : 258/K/1961 tanggal 11 Juli 1961. Selanjutnya pada tanggal 3 Oktober 1961 diadakan penggabungan antara Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang yang mengasuh PTEM ke dalam sebuah yayasan baru yang bernama Yayasan Universitas Malang.

Atas dasar penggabungan ini Universitas Brawijaya memiliki 4 Fakultas, yakni Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (FHPM) yang semula PTHPM, Fakultas Ekonomi (FE) yang semula bernama PTEM, Fakultas Administrasi Niaga (FAN) dan Fakultas Pertanian (FP). Penggabungan tersebut

adalah salah satu usaha yang harus ditempuh untuk memperoleh status Negeri bagi Universitas Brawijaya, karena sebelum itu walaupun diakui sebagai milik Kotapraja Malang, semua pembiayaan Universitas masih menjadi tanggung jawab yayasan. Guna memenuhi syarat peNegerian, maka pada tanggal 26 Oktober 1961 Universitas Brawijaya mendirikan sebuah Fakultas baru yakni Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan (FKHP).

Usaha yang dirintis selama beberapa tahun tersebut akhimya menemui titik terang. Dalam sebuah pertemuan antara Panglima Daerah Militer VIII Brawijaya, Presiden Universitas Brawijaya, Presiden Universitas Tawangalun (Jember) serta Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan pada tanggal 7 Juli 1962, ternyata Menteri PTIP menyanggupi untuk me-Negerikan Universitas Brawijaya secara bertahap. Yang akan di-Negerikan pertama adalah Fakultas-Fakultas eksakta, sedangkan Fakultas sosial masih dalam pertimbangan. Dengan Surat keputusan Menteri PTIP Nomor 92 tertanggal 1 Agustus 1962 Fakultas Pertanian dan Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan diberi status Negeri, terhitung sejak tanggal 1 Juli 1962 dan berada di bawah naungan Universitas Airlangga. Sambil menunggu proses selanjutnya, pada tanggal 30 September 1962 Fakultas Administrasi Niaga diubah namanya menjadi Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan (FKK), untuk menyesuaikan diri dengan Undang-Undang Perguruan Tinggi Nomor 22 Tahun 1961.

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan dinamika keilmuan dan regulasi di bidang Pendidikan Tinggi, pada tahun 1982 FKK secara resmi berubah menjadi Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) berdasarkan PP No. 27 Tahun 1982 tentang Penataan Fakultas pada Universitas/Institut Negeri.

Sementara itu di Probolinggo pada tanggal 28 Oktober 1961 dibuka sebuah Perguruan Tinggi Jurusan Perikanan Laut oleh Yayasan Pendidikan Tinggi Probolinggo. Jurusan ini kemudian menjadi salah satu jurusan dari FakultasKedokteran Hewan dan Peternakan, yakni berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP No. 163 Tahun 1963 Tanggal 25 Mei 1963.Pada tanggal 5 Januari 1963, Universitas Brawijaya dengan seluruh Fakultasnya di-Negerikan dengan Keputusan Menteri PTIP Nomor 1 Tahun 1963. Fakultas Pertanian serta Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan yang semula berada di bawah naungan Universitas Airlangga dikembalikan ke Universitas Brawijaya. Selain itu diresmikan pula cabang-cabang Universitas Brawijaya di Jember, yaitu Fakultas Pertanian, Fakultas Ilmu Pendidikan, dan Fakultas Kedokteran. Cabang di Jember ini semula adalah Fakultas-Fakultas dari Universitas Tawangalun.

Dengan Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 97 Tahun 1963 Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan di Kediri, terhitung sejak tanggal 15 Agustus 1963 ditetapkan sebagai cabang Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan Universitas Brawijaya.Surat Keputusan Menteri PTIP tentang pe-Negerian itu telah dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 yang berlaku sejak tanggal 5 Januari 1963. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya.

Nama dari kampus UB sangat kental dengan sejarah Indonesia, terutama kerajaan Hindu-Budha yang ada di Indonesia, oleh karena itu UB ingin hal itu melekat pada kampus sebagai ciri khas yang membedakan dengan kampus lain. Gedung-gedung fakultas dibangun dengan atap berarsitektur rumah adat jawa yaitu joglo, asrama UB juga demikian. FT-pun harus mengganti atap gedung

fakultasnya pasca penyelesaian pembangunan, karena arsitek yang digunakan tidak sesuai dengan yang umumnya digunakan di kampus tersebut. Gerbang utama kampus juga tidak luput dari konsep kekhasan nama Brawijaya, dibangun dengan gapura yang meniru arsitek dari gapura Wringin Lawang, gerbang peninggalan kerajaan Majapahit yang berada di Trowulan, Mojokerto. Saat ini ada 3 gerbang utama yang dibangun dengan konsep serupa yaitu di Jalan Veteran (FK), Jalan Veteran (BNI), dan gerbang persimpangan Jl. Soekarno-Hatta – Jl. Mt. Haryono – Jl. Mayjend Panjaitan. Era kejayaan Majapahit dengan ditemukannya simbol kerajaan Majapahit yaitu Surya Majapahit pada reruntuhan kota-kota yang diduduki Majapahit juga digunakan pada motif dinding pagar Universitas Brawijaya. Ini merepresentasikan bahwa UB ingin mencapai kejayaan seperti kerajaan yang pernah berkuasa di Nusantara.

Kampus UB berada di kota Malang Jawa Timur, dengan lokasi yang mudah terjangkau oleh kendaraan umum. Kampusnya sangat asri karena banyaknya pepohonan dan ditunjang oleh hawa sejuk kota Malang. Sejarah membuktikan keberadaan Kota Malang sebagai kota pendidikan tempat UB tumbuh dan berkembang pesat. Ini tidak terjadi dengan sendirinya tapi seakan merupakan proses sejarah yang tidak terpisahkan dari kejayaan Jawa Timur di masa lampau.

Saat ini UB merupakan salah satu Universitas Negeri yang terkemuka di Indonesia yang mempunyai jumlah mahasiswa lebih dari 60 ribu orang dari berbagai strata mulai Diploma, Sarjana, Spesialis, Magister dan Program Doktor yang tersebar dalam 15 Fakultas, 1 Program Vokasi, dan 1 Pascasarjana. Berikut ini adalah daftar nama Rektor Universitas Brawijaya sejak dinegrikan sampai sekarang:

Tabel. 5.1.
Daftar Nama Pimpinan Rektor Universitas Brawijaya

No	Nama	Masa Jabatan
1	H. Doel Arnowo	1963-1966
2	Brigjen. Prof. Dr. dr. Eri Soedewo	1966
3	Kolonel Moejadhi	1966-1969
4	Prof. Dr. Ir. Moeljadi Banoewidjojo	1969-1973
5	Prof. Dr. Harsono, SE	1973-1979
6	Prof. Drs. Zainal Arifin Achmady, MPA	1987-1993
7	Prof. Drs. H. M. Hasyim Baisoeni	1994-1998
8	Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE	1998-2002
9	Prof. Dr. Ir. Bambang Guritno	2002-2006
10	Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito	2006-2014
11	Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS.	2014-sekarang

5.1.2. Gambaran dan Sejarah Singkat Universitas Brawijaya Sebagai PTN BLU dan Persiapan Menuju PTN BH

Status Universitas Brawijaya (UB) menjadi instansi pemerintah yang menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) telah disahkan Menteri Keuangan melalui ketetapannya nomor : 361/KMK.05/2008 tanggal 17 Desember 2008. Pada dasarnya, usulan UB menjadi PTN BLU merupakan upaya memperoleh status hukum sebagai Badan yang lebih otonom khususnya dalam pengelolaan keuangannya, setelah pada tahun 2007 memperoleh persetujuan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdiknas Nomor 4022/D/T/2007 tertanggal 29 November 2007 atas usulan UB menjadi PT-BHMN.

Sejak UB melaksanakan pola keuangan BLU pada tahun 2009, maka didalam menyusun perencanaan program/kegiatan dan penganggaran telah mengacu kepada ketentuan tata kelola BLU, yaitu wajib menyusun dokumen perencanaan strategis dalam bentuk Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang

diyakini mampu mengarahkan alokasi sumberdaya secara konsisten, efektif, efisien dan mengarah pada pencapaian kualitas pelayanan yang diharapkan.

Rencana Strategis Bisnis pada dasarnya merupakan implementasi dari semua program dan kegiatan yang disusun dan direncanakan di dalam Renstra UB. Di dalamnya memuat pernyataan indikator ketercapaian sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran yang diinginkan UB. Selanjutnya, RSB tersebut akan dijadikan dasar acuan proses perencanaan program/kegiatan tahunan yang dituangkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), untuk diajukan sebagaibagian yang tidak terpisahkan dari APBN Kementerian yang menaungi UB, yaitu Kemenristek dan Dikti bersama Kemenkeu.

Saat ini Universitas Brawijaya sedang berbenah dan mempersiapkan diri menuju kemandirian menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Rektor Universitas Brawijaya sudah membentuk tim persiapan PTN BH melalui SK nomor 414/2016 tentang pembentukan Tim Persiapan PTN BH. Perubahan status menjadi PTN BH akan memberikan beberapa otonomi pada PTN bersangkutan untuk melakukan beberapa hal pengelolaan secara mandiri. Diantaranya adalah pengelolaan di bidang Akademik dan Keuangan. Diharapkan dengan menjadi PTN BH, PTN akan mengalami peningkatan kualitas baik pada aspek akademik maupun non akademik, serta pengelolaan PTN akan lebih fleksibel. Juga mengurangi beban operasional PTN yang ditanggung oleh Pemerintah karena fleksibilitas perolehan sumber dana oleh PTN BH.

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, disingkat PTN BH adalah Perguruan Tinggi Negeri yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom. Dahulu dikenal sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dan Badan Hukum Pendidikan (BHP). Sampai dengan tahun

2016, terdapat 11 Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Pemerintah menetapkan persyaratan sangat ketat bagi setiap Perguruan Tinggi Negeri untuk mencapai status badan hukum, diantaranya: masuk 9 (sembilan) peringkat Nasional dalam publikasi Internasional dan paten, telah terakreditasi institusi "A" oleh BAN PT, opini keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 2 tahun berturut-turut, serta prestasi kegiatan kemahasiswaan di tingkat Internasional.

Penetapan PTN-BH dilakukan dengan Peraturan Pemerintah, sedangkan penetapan PTN-BLU (Badan Layanan Umum) dilakukan dengan Keputusan Menteri Keuangan atas usul Menteri Ristek dan Dikti. PTN Badan Hukum menetapkan tarif biaya pendidikan berdasarkan pedoman teknis penetapan tarif yang ditetapkan Menteri. Dalam penetapan tarif, PTN Badan Hukum wajib berkonsultasi dengan Menteri. Tarif biaya pendidikan ditetapkan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi mahasiswa, orang tua mahasiswa, atau pihak lain yang membiayai mahasiswa. Pendapatan PTN Badan Hukum bukan merupakan PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak). Dari segi aset, aset yang diperoleh dari usaha PTN BH menjadi aset PTN BH yang merupakan aset negara yang dipisahkan, sementara aset berupa tanah yang berada dalam penguasaan PTN BH yang diperoleh dari APBN merupakan barang milik negara.

5.2. Karakteristik Responden Dalam Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai tetap Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul, maka dapat dicermati karakteristik responden dalam penelitian sesuai dengan yang tertera pada tabel 5.2. sebagai berikut.

Tabel 5.2.
Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin		
Laki-Laki	99	49,5
Perempuan	101	50,5
Jumlah	200	100
Pendidikan		
SMU	20	10,0
Diploma	35	17,5
S1 Sarjana	140	70,0
S2 Magister	5	2,5
Jumlah	200	100
Umur		
17 - 27 tahun	20	10,0
28 - 37 tahun	159	79,5
38 - 47 tahun	21	10,5
diatas 47 tahun	0	0
Jumlah	200	100

Sumber : Output Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Penelitian (2017)

Dari tabel 5.2. tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 50,5 persen atau sebanyak 101 orang dari jumlah sampel penelitian yang menjadi responden. Pegawailaki-laki teridentifikasi sebanyak 99 orang atau 49,5 persen dari jumlah sampel penelitian. Mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan S1 Sarjana yakni sebanyak 140 orang atau 70,0 persen dari total sampel penelitian. Jumlah responden yang paling sedikit adalah pegawai dengan tingkat pendidikan S2 Magister. Meninjau aspek usia pegawai, ditemukan bahwa pegawai dengan kategori usia diantara 28 – 37 tahun mempunyai jumlah terbanyak (159 orang atau sebesar 79,5 persen) dibandingkan responden lainnya. Sebanyak 21 orang atau sebesar 10,5 persen responden merupakan pegawai dengan usia 38 – 47 tahun.Sedangkan sisanya atau sebanyak 20 orang atau 10,0 persen responden merupakan pegawai dengan rentang usia 17 – 27 tahun, dimana hal ini merupakan jumlah dan prosentase terkecil dalam kategori usia. Tidak ada responden yang diidentifikasi berusia diatas 47 tahun.

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif melukiskan persepsi responden terhadap variabel–variabel dalam penelitian. Pada penelitian ini variabel penelitian yang didiskripsikan adalah variabel Keadilan Distributif (X_1), Keadilan Prosedural (X_2), Persepsi Dukungan Organisasi (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2).

5.3.1. Deskripsi Variabel Keadilan Distributif

Berdasarkan tabulasi data yang dikumpulkan dari kuisioner tentang keadilan distributif yang disebarkan kepada responden dapat dilihat prosentase dan rerata jawaban responden dari variabel keadilan distributif (X_1) seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.3. berikut :

Tabel 5.3.
Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan Distributif

Kode	Indikator/Item	Prosentase (%)Jawaban Responden					Rata-rata skor
		STS	TS	KS	S	SS	
$X_{1.1}$	Tingkat upah	1,0	3,0	24,5	63,5	8,0	3,75
$X_{1.2}$	Penghargaan yang diterima	1,0	5,5	25,0	64,0	4,5	3,66
$X_{1.3}$	Jadwal kerja	0	2,0	13,0	67,5	17,5	4,01
$X_{1.4}$	Beban kerja	1,5	2,0	23,0	62,5	11,0	3,80
$X_{1.5}$	Tanggungjawab dalam pekerjaan	0,5	1,5	21,5	71,0	5,5	3,80
Rerata Jawaban Responden atas Variabel Keadilan distributif							3,80

Sumber : Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Penelitian (2017)

Berdasarkan tabel 5.3. tersebut diatas menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang cukup atas variabel Keadilan distributif (X_1) dari yang dipersepsikan oleh pegawai Non PNS di Universitas Brawijaya. Tanggapan responden tentang keadilan distributif yang ada dikategorikan dalam taraf yang cukup tinggi (dengan mean variabel = 3,80). Indikator dengan rerata tertinggi adalah indikator jadwal kerja ($X_{1.3}$) dengan mean yang identik yakni sebesar 4,01. Sementara indikator dengan rerata terendah

pada keadilan distributif adalah penghargaan yang diterima ($X_{1.2}$) dengan mean sebesar 3,66.

5.3.2. Deskripsi Variabel Keadilan prosedural

Berdasarkan tabulasi data yang dikumpulkan dari kuisioner tentang keadilan prosedural yang telah disebarkan kepada responden dapat dilihat prosentase dan rerata jawaban responden dari variabel keadilan prosedural (X_2) seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.4. sebagai berikut :

Tabel 5.4.
Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan prosedural

Kode	Indikator/Item	% Respon Responden dengan jawaban					Rata-rata skor
		STS	TS	KS	S	SS	
$X_{2.1}$	Keadilan dalam prosedur formal	0,5	2,0	14,0	72,5	11,0	3,92
$X_{2.2}$	Pertimbangan atas hak individu	1,0	3,0	18,0	63,5	14,5	3,88
$X_{2.3}$	Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	1,0	2,5	10,5	76,0	10,0	3,92
$X_{2.4}$	Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil	1,0	2,0	19,5	65,0	12,5	3,86
Rerata Jawaban Responden atas Variabel Keadilan prosedural							3,89

Sumber : Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Penelitian (2017)

Berdasarkan tabel 5.4. tersebut diatas menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang cukup terhadap variabel keadilan prosedural (X_2). Hal ini ditunjukkan dengan rerata jawaban responden atas keadilan proseduralpada angka 3,89. Selain itu tanggapan responden tentang indikator keadilan prosedural (X_2) tertinggi terutama lebih kepada indikator tentang keadilan dalam prosedur formal ($X_{2.1}$) dan pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu ($X_{2.3}$) dengan skor rerata identik yakni 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai Universitas Brawijaya lebih mampu merasakan prosedur yang ada telah dijalankan dengan cukup adil

terutama pada prosedur formal yang dijalankan dan pertimbangan respek atau kehormatan terhadap seorang pegawai. Sedangkan untuk rerata indikator keadilan prosedural yang terendah terletak pada indikator penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil ($X_{2.4}$) sebesar 3,86.

5.3.3. Deskripsi Variabel Persepsi dukungan organisasi

Berdasarkan tabulasi data yang dikumpulkan dari kuisioner tentang persepsi dukungan organisasi yang telah disebarkan kepada responden dapat dilihat prosentase dan rerata jawaban responden dari variabel persepsi dukungan organisasi (Y_1) seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.5. berikut :

Tabel 5.5.
Distribusi Frekuensi Jawaban Persepsi Dukungan Organisasi

Kode	Indikator/Item	% Respon Responden dengan jawaban					Rata-rata skor
		STS	TS	KS	S	SS	
$Y_{1.1}$	Organisasi menghargai pendapat	2,0	3,0	14,5	64,0	16,5	3,90
$Y_{1.2}$	Organisasi mengetahui hasil kerja	2,5	2,5	17,0	66,0	12,0	3,83
$Y_{1.3}$	Organisasi memberikan penghargaan	1,5	5,0	25,0	58,5	10,0	3,71
$Y_{1.4}$	Organisasi memberikan apresiasi	1,5	5,0	24,5	58,0	11,0	3,72
$Y_{1.5}$	Organisasi memperhatikan permasalahan	4,0	5,0	36,0	49,5	5,5	3,48
$Y_{1.6}$	Organisasi memperhatikan kesejahteraan	2,0	4,0	26,5	52,0	15,5	3,75
Rerata Jawaban Responden atas Variabel Persepsi dukungan organisasi							3,73

Sumber : Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Penelitian (2017)

Berdasarkan tabel 5.5 tersebut diatas menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang cukup terhadap variabel persepsi dukungan organisasi (Y_1) dari pegawai Universitas Brawijaya, ditunjukkan dengan rerata jawaban sebesar 3,73. Tanggapan responden tentang indikator dari persepsi dukungan organisasi dalam taraf yang tertinggi terutama pada

indikator organisasi yang menghargai pendapat dari para pegawai ($Y_{1.1}$). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya menilai bahwa menghargai pendapat yang muncul dari pegawai Non PNS merupakan hal yang paling sering dirasakan oleh pegawai dalam mempersepsikan dukungan yang diterima dari Universitas Brawijaya. Indikator dengan skor rerata terendah pada persepsi dukungan organisasi adalah ($Y_{1.5}$) atau indikator organisasi memperhatikan permasalahan, dengan rerata = 3,48. Hal ini menyiratkan bahwa organisasi Universitas Brawijaya masih belum cukup optimal dalam memperhatikan permasalahan yang muncul dari pegawai Non PNS.

5.3.4. Deskripsi Variabel Kepuasan kerja

Berdasarkan tabulasi data yang dikumpulkan dari kuisioner tentang keadilan prosedural yang telah disebarkan kepada responden dapat dilihat prosentase dan rerata jawaban responden dari variabel kepuasan kerja ($Y_{2.2}$) seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.6. sebagai berikut :

Tabel 5.6.
Distribusi Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja

Kode	Indikator/Item	% Respon Responden dengan jawaban					Rata-rata skor
		1	2	3	4	5	
$Y_{2.1}$	Kepuasan terhadap Gaji	1,0	2,0	23,5	64,5	9,0	3,79
$Y_{2.2}$	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,5	5,5	23,5	57,5	13,0	3,77
$Y_{2.3}$	Kepuasan terhadap Atasan kerja	3,0	6,5	26,0	53,5	11,0	3,63
$Y_{2.4}$	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0,5	2,0	22,5	67,5	7,5	3,80
Rerata Jawaban Responden atas Variabel Kepuasan Kerja							3,75

Sumber : Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Penelitian (2017)

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut diatas menunjukan bahwa sebagian besar responden dari pegawai Universitas Brawijaya memberikan tanggapan yang cukup terhadap variabel kepuasan kerja (Y_2), yang ditunjukkan dengan angka sebesar 3,75. Tanggapan responden tentang indikator kepuasan kerja tertinggi pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri ($Y_{2.4}$). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Pegawai Tetap Non PNS Universitas Brawijaya telah merasakan kepuasan yang lebih mengarah kepada pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan skor rerata terendah indikator kepuasan kerja adalah $Y_{2.3}$ atau indikator kepuasan terhadap atasan, dengan rerata sebesar 3,63, menunjukkan diantara indikator kepuasan kerja yang teridentifikasi, menunjukkan bahwa atasan mempunyai kecenderungan yang paling rendah untuk berperan dalam membuat pegawai merasa puas atas pekerjaan.

5.4. Hasil Analisa *Partial Least Square*

5.4.1. Evaluasi Outer Model

Sehubungan dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat refleksif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model* atau *outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah : a) *convergent validity*, b) *discriminant validity*, dan c) *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

a. Convergent Validity

Convergent validity merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat refleksif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* diantara

0,60 – 0,70 namun untuk analisis yang teorinya tidak jelas maka *outer loading* 0,50 direkomendasikan (Lathan dan Ghozali, 2012:78), serta signifikan pada tingkat alpha 0.05 atau t-statistik 1,96.

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* ditemukan > 0,60, disamping itu seluruh nilai outer loading adalah signifikan pada level 0.05, dengan nilai t statistic di atas t tabel (lebih dari 1.96). Berdasarkan kriteria tersebut dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator variabel yang diamati dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 5.7.
Nilai Outer Loading Hasil Estimasi Model

Konstruk	Indikator		Outer Loading	t Statistics	Ket
Keadilan Distributif (X_1)	$X_{1.1}$	Tingkat upah	0,747	12,686	Sign
	$X_{1.2}$	Penghargaan yang diterima	0,743	12,409	Sign
	$X_{1.3}$	Jadwal kerja	0,718	9,362	Sign
	$X_{1.4}$	Beban kerja	0,828	17,000	Sign
	$X_{1.5}$	Tanggungjawab dalam pekerjaan	0,800	14,170	Sign
Keadilan Prosedural (X_2)	$X_{2.1}$	Keadilan dalam prosedur formal	0,784	11,701	Sign
	$X_{2.2}$	Pertimbangan atas hak individu	0,868	26,849	Sign
	$X_{2.3}$	Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	0,805	11,488	Sign
	$X_{2.4}$	Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil	0,867	25,999	Sign
Persepsi Dukungan Organisasi (Y_1)	$Y_{1.1}$	Organisasi menghargai pendapat	0,719	7,265	Sign
	$Y_{1.2}$	Organisasi mengetahui hasil kerja	0,789	11,182	Sign
	$Y_{1.3}$	Organisasi memberikan penghargaan	0,833	15,273	Sign
	$Y_{1.4}$	Organisasi memberikan apresiasi	0,860	27,937	Sign
	$Y_{1.5}$	Organisasi memperhatikan permasalahan	0,793	14,404	Sign
	$Y_{1.6}$	Organisasi memperhatikan kesejahteraan	0,795	16,110	Sign
Kepuasan Kerja (Y_2)	$Y_{2.1}$	Kepuasan terhadap Gaji	0,784	13,105	Sign
	$Y_{2.2}$	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,777	12,073	Sign
	$Y_{2.3}$	Kepuasan terhadap Atasan kerja	0,806	8,745	Sign
	$Y_{2.4}$	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0,745	8,906	Sign

Sumber :Output SmartPLS Hasil pengolahan data primer (2017)

Pada masing-masing variabel yang diamati dalam penelitian dapat dilihat antara lain sebagai berikut:

1. Variabel keadilan distributif (X_1), indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah indikator tentang "beban kerja"($X_{1.4}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,828 dan $t_{statistik}$ sebesar 17,000. Sementara indikator keadilan distributif yang terendah adalah "jadwal kerja"($X_{1.3}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,718 dan $t_{statistik}$ sebesar 9,362.
2. Variabel keadilan prosedural (X_2), indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah indikator "pertimbangan atas hak individu"($X_{2.2}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,868 dan $t_{statistik}$ sebesar 26,849. Sedangkan indikator dengan bobot faktor terendah adalah indikator "keadilan dalam prosedur formal"($X_{2.1}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,784 dan $t_{statistik}$ sebesar 11,701.
3. Variabel Persepsi dukungan organisasi (Y_1), indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah indikator "organisasi memberikan apresiasi" ($Y_{1.4}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,860 dan $t_{statistik}$ sebesar 27,937. Sedangkan indikator dengan bobot faktor terendah adalah indikator "organisasi menghargai pendapat" ($Y_{1.1}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,719 dan $t_{statistik}$ sebesar 7,265.
4. Variabel Kepuasan kerja (Y_2), indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah indikator "kepuasan terhadap atasan kerja" ($Y_{1.3}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,806 dan $t_{statistik}$ sebesar 8,745. Sedangkan indikator dengan bobot faktor terendah adalah indikator

"kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri" ($Y_{1.4}$) dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,745 dan $t_{statistik}$ sebesar 8,906.

b. Discriminant Validity

Kriteria validitas indikator yang membentuk variabel laten, dapat dilakukan melalui *discriminant validity*. Validitas diskriminan dapat dilakukan dengan membandingkan koefesien Akar *AVE* (√*AVE* atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid, jika akar *AVE* (√*AVE* atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Lathan dan Ghozali, 2012), dan *AVE* lebih besar dari 0,50.

Tabel 5.8.
Uji *Discriminant Validity*

Konstruk	AVE	√AVE	Keadilan distributif	Keadilan prosedural	Persepsi dukungan organisasi	Kepuasan kerja
Keadilan distributif	0,591	0,768	1,000			
Keadilan prosedural	0,693	0,832	0,647	1,000		
Persepsi dukungan organisasi	0,639	0,799	0,652	0,634	1,000	
Kepuasan kerja	0,606	0,788	0,648	0,628	0,794	1,000

Sumber : Hasil pengolahan data primer, (2017)

Tabel 5.10.menunjukkan bahwa rata rata nilai √AVE seluruh konstruk variabel dalam penelitian ditemukan berkisar antara 0,768 sampai 0,832. Sementara rata-rata korelasi antar variabel laten yaitu antara 0,631 sampai dengan 0,794 dan nilai AVE seluruh konstruk > 0,50 sehingga memenuhi syarat valid berdasarkan kriteria *discriminant validity.*

c. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Kriteria reliabilitas komposit dan *cronbach alpha* merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. Kriteria suatu

pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

Tabel 5.9.
Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Konstruk	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Keadilan distributif	0,878	0,827
Keadilan prosedural	0,900	0,853
Persepsi dukungan organisasi	0,914	0,886
Kepuasan kerja	0,860	0,784

Sumber : Hasil pengolahan data primer, (2017)

Tabel 5.11 diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0.70 sehingga memenuhi syarat reliabel berdasarkan kriteria *composite reliability*. Sedangkan nilai *Cronbach Alpha* juga menunjukkan seluruh konstruk lebih tinggi dari 0,70, menunjukkan bahwa dari dua kriteria yang telah ditentukan telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk.

5.4.2. Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural (*Structural Model* atau *Inner Model*) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya :

a) *R-Square* (R^2)
b) *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), dan
c) *Goodness of Fit (GoF).*

a. Evaluasi Model Struktural Melalui *R-Square* (R^2)

Evaluasi model struktural dengan kriteria *R-Square* (R^2) menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square* (R^2) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin (Lathan dan Ghozali, 2012:85), nilai *R-Square* (R^2) sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square* (R^2) sebesar 0,33 model moderat, dan *R-Square* (R^2) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah.

Tabel 5.10.
Evaluasi *Inner* Model Struktural

Konstruk	R Square
Keadilan distributif	
Keadilan prosedural	
Persepsi dukungan organisasi	0,5033
Kepuasan kerja	0,6704

Sumber : Hasil pengolahan data primer,(2017)

Tabel 5.12 diatas menunjukkan bahwa nilai *R-square* persepsi dukungan organisasi sebesar 0,503; maknanya adalah variasi persepsi dukungan organisasi mampu dijelaskan dalam varian variabel eksogen antara lain keadilan distributif dan keadilan prosedural sebesar 50,33 persen, sisanya 49,67 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain di luar kedua hal tersebut (keadilan distributif dan keadilan prosedural). Sementara kepuasan kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,6704; artinya variasi dari variabel eksogen sebagai penjelas kepuasan kerja yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi menjelaskan variasi kepuasan kerja yaitu sebesar 67,04 persen sisanya 32,96 persen dijelaskan oleh variasi penjelas diluar variabel eksogen yang diamati dalam model penelitian (hal lainnya selain keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi).

b. Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2)

Q-Square Predictive Relevance (Q^2) adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Semakin mendekati 0 nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), memberikan petunjuk bahwa model penelitian semakin tidak baik, sedangkan sebaliknya semakin menjauh dari 0 (nol) dan semakin mendekat ke nilai 1 (satu), ini berarti model penelitian semakin baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Lathan dan Ghozali (2012) adalah sebagai berikut : 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Rumus Q-Square adalah :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1-R_2^2)$$

Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Lathan dan Ghozali (2012) adalah sebagai berikut : 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Perhitungan nilai *Q-Square* adalah :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) = 1 – 0,1637 = 0,8362$$

Berdasarkan hasil ini maka model hasil estimasi adalah termasuk dalam kriteria kuat, artinya 83,62 persen variasi konstruk endogen dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen.

c. Evaluasi Model Struktural melalui *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of Fit (GoF) merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), karena dianggap merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Nilai pengukuran berdasarkan *Goodness of Fit (GoF)* memiliki rentang nilai antara 0 (nol) sampai

dengan 1 (satu). Nilai *Goodness of Fit (GoF)* yang semakin mendekati 0 (nol), menunjukkan model semakin kurang baik, sebaliknya semakin menjauh dari 0 (nol) dan semakin mendekat 1 (satu), maka model semakin baik. Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit (GoF)* menurut Lathan dan Ghozali (2012), adalah sebagai berikut : 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*).

Tabel 5.11.
Evaluasi *Goodness Of Fit*

Konstruk	R Square	Communality
Keadilan distributif		0,5907
Keadilan prosedural		0,6932
Persepsi dukungan organisasi	0,5033	0,6395
Kepuasan kerja	0,6704	0,6068
Rata-Rata	**0,8972**	**0,7747**

Sumber : Hasil pengolahan data primer(2017)

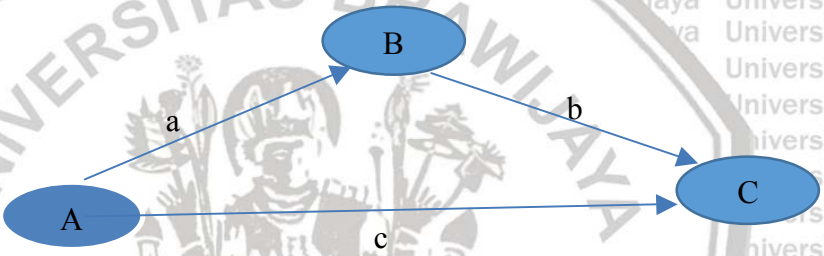
Berdasarkan Tabel 5.11 tersebut diatas, maka dapat dilakukan perhitungan dengan *GoF* menunjukkan nilai sebesar $\sqrt{AR^2} * A.Com = \sqrt{0,5033x}$ 0,6704= 0,5808. Model struktural penelitian secara umum mempunyai sifat prediktif yang sangat bagus *(large)*.

5.5. Uji Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis *direct* dan *indirect effect* peran mediasi kepuasan kerja atas pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja, dengan metode pemeriksaan. Dalam sebuah model kerangka teoritis secara sederhana dapat dilihat kriteria pada gambar 5.2. Syarat mediasi dalam analisis ini menggunakan kriteria Hair*et al*. (2010) berikut ini.

1) Jika a, b, dan c signifikan tetapi nilai koefisien langsung c < dari b, maka dikatakan persepsi dukungan organisasi mempunyai peran mediasi sebagian.
2) Jika a dan b signifikan, namun c tidak signifikan, maka persepsi dukungan organisasi mempunyai peran mediasi sempurna.
3) Jika a signifikan dan b juga signifikan, dan c juga signifikan tetapi nilai koefisien c = b, maka dikatakan bukan mediasi.
4) Jika a atau b atau keduanya tidak signifikan dikatakan bukan mediasi

Gambar 5.1
Peran Mediasi Secara Teoritis

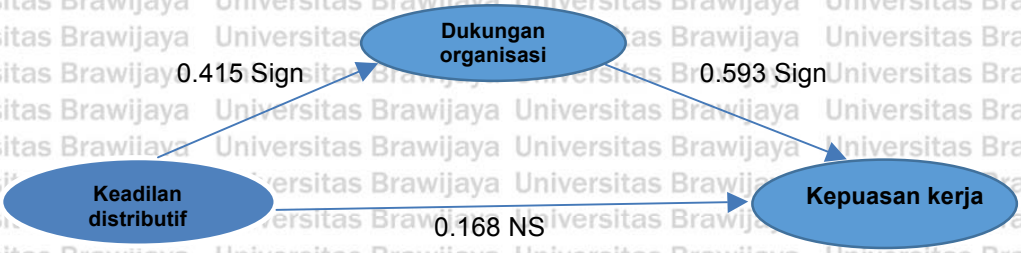


Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5.12 maka untuk mengetahui peran mediasi persepsi dukungan organisasi atas pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja selanjutnya dijelaskan pada bagian berikut.

5.5.1. Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5.12 , maka untuk mengetahui peran mediasi persepsi dukungan organisasi atas pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja selanjutnya digambarkan pada gambar 5.2 sebagai berikut :

Gambar 5.2
Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

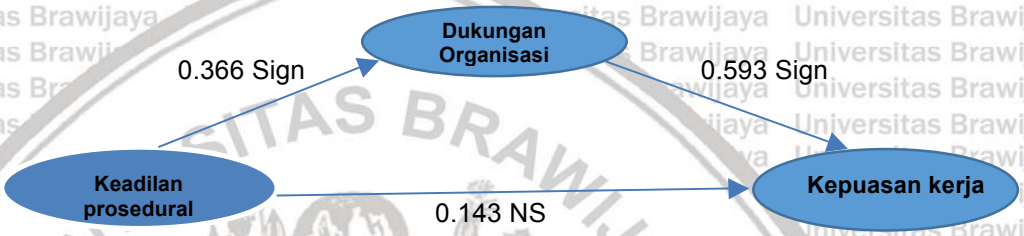


Koefisien jalur antara keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh signifikan dengan nilai positif koefisien beta (β) sebesar 0,415; sementara persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien beta (β) positif sebesar 0,593. Kedua koefisen pengaruh tersebut dikategorikan signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik lebih besar dari 1.96 (nilai t-Statistik untuk keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi sebesar 3,1159; sedangkan nilai t-Statistik untuk persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 5,7869). Selain itu pengaruh secara langsung antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja ditemukan tidak signifikan (β = 0,168 dengan nilai t statistik sebesar 1,5196 atau dibawah nilai kritis 1,96). Berdasarkan temuan tersebut maka terdapat peran mediasi dari persepsi dukungan organisasi dalam pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya. Sifat mediasi tersebut adalah sempurna, dikarenakan tidak ditemukan pentingnya pengaruh langsung dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.

5.5.2. Peran Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Atas Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan pada Tabel 5.12, maka untuk mengetahui peran mediasi persepsi dukungan organisasi atas pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja selanjutnya digambarkan pada gambar 5.3 sebagai berikut :

Gambar 5.3
Peran Mediasi Persepsi dukungan organisasi Atas Keadilan prosedural Terhadap Kepuasan kerja



Koefisien jalur antara keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh signifikan dengan nilai positif koefisien beta (β) sebesar 0,366; sementara persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh signifikan tehadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien beta (β) positif sebesar 0,593. Kedua koefisen pengaruh tersebut dikategorikan signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik lebih besar dari 1.96 (nilai t-Statistik untuk keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi sebesar 3,3672; sedangkan nilai t-Statistik untuk persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 5,7869). Sementara pengaruh secara langsung antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja ditemukan tidak signifikan (β = 0,143 dengan nilai t statistik sebesar 1,3249 atau dibawah nilai kritis 1,96). Berdasarkan temuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat peran mediasi penting dari persepsi dukungan organisasi atas pengaruh keadilan

prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya.

5.6. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangatberguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai yang terdapat pada output *resultfor inner weight.* Kriteria yang diharapkan dalam pengujian hipotesis ini adalah ketika Ho ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai $t_{statistik}$> 1,96 bila ujinya dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05).

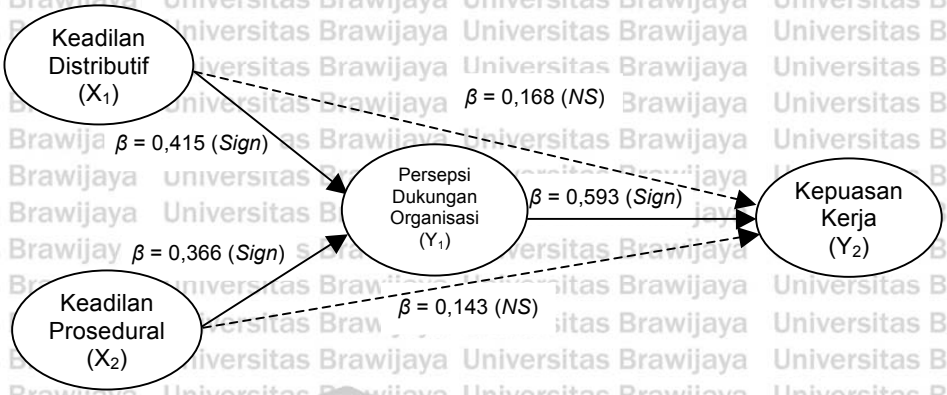
Tabel 5.12.
Path Analysis

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-Statistic	*Cut-off*	Keterangan
Keadilan distributif->Persepsi dukungan organisasi	0,415169	3,115977	1,96	Signifikan
Keadilan prosedural->Persepsi dukungan organisasi	0,366337	3,367249	1,96	Signifikan
Keadilan distributif->Kepuasan kerja	0,168657	1,519676	1,96	Tidak Signifikan
Keadilan prosedural->Kepuasan kerja	0,142915	1,324942	1,96	Tidak Signifikan
Persepsi dukungan organisasi->Kepuasan kerja	0,593391	5,786907	1,96	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data primer(2017)

Sebagaimana tertera dalam tabel 5.12 untuk hasil uji koefisien jalur, nilai *t-statistic* yang melebihi nilai kritis sebesar 1.96 dinyatakan signifikan dan sebaliknya. Secara keseluruhan, nilai *t-statistic* dari hubungan antara dua variabel pada tabel 5.12 tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan pada masing–masing hubungan antar variabel pada model penelitian ini. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai t-statistic dari hubungan keduanya yang lebih besar dari nilai kritis 1.96. Pada gambar 5.4. berikut ditunjukkan diagram jalur hubungan antar variabel beserta nilai bobot hubungannya.

Gambar 5.4
Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis



Sumber data : Hasil Analisis Data dengan SmartPLS (2017)

Berdasarkan tabel 5.13 dan gambar 5.4 maka selanjutnya dilakukan pembuktian hipotesis yakni sebagai berikut :

H_1 : Keadilan Distributif Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

Koefisien jalur antara keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh positif sebesar 0,415. Koefisien pengaruh tersebut signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik ditemukan lebih besar dari 1.96, yakni sebesar 3,1159. Berdasarkan temuan tersebut maka Hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. Hasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya.

H_2: Keadilan Prosedural Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

Koefisien jalur antara keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh positif sebesar 0,366. Koefisien pengaruh

tersebut signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik lebih besar dari 1.96 yakni sebesar 3,3672. Berdasarkan temuan tersebut maka Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya. Pengaruh ini bersifat positif, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang dipersepsikan maka hal ini dapat mendorong perasaan yang positif bahwa pegawai merasa didukung oleh organisasinya.

H_3: Keadilan Distributif Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS Universitas Brawijaya

Koefisien jalur antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif sebesar 0,168. Koefisien pengaruh tersebut dikategorikan tidak signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik yang lebih kecil dari 1.96 yakni sebesar 1,5196. Berdasarkan temuan tersebut maka Hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima. Hasil membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya.

H_4: Keadilan Prosedural Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

Koefisien jalur antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif sebesar 0,142. Koefisien pengaruh tersebut dikategorikan signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik lebih kecil dari 1.96 yakni sebesar 1,324. Berdasarkan temuan tersebut maka Hipotesis 4 dalam

penelitian ini ditolak. Hasil membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya.

H_5: Persepsi Dukungan Organisasi Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja yang Dirasakan Tenaga Kependidikan Non PNS di Universitas Brawijaya

Koefisien jalur antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif sebesar 0,593. Koefisien pengaruh tersebut dikategorikan signifikan pada level 0,05 karena nilai t-Statistik lebih besar dari 1.96 yakni sebesar 5,7869. Berdasarkan temuan tersebut maka Hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Brawijaya. Pengaruh ini bersifat positif, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dipersepsikan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya.

5.7. Pembahasan Hasil Penelitian

5.7.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi

Sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa keadilan distributif berdampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya. Keadilan distributif yang lebih direfleksikan oleh beban kerja mempunyai dampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi yang lebih direfleksikan dengan

organisasi memberikan apresiasi. Semakin baik keadilan distributif yang dipersepsikan oleh pegawai dapat meningkatkan perasaan bahwa seorang pegawai akan merasa didukung oleh organisasinya.

Niehoff dan Moorman (1993) menjelaskan bahwa keadilan distributif merupakan sejauh mana imbalan kerja dapat dialokasikan dengan adil oleh organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan tentang kondisi keadilan yang berulang atas pengambilan keputusan distribusi sumber daya dalam organisasi akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap sejauhmana individu merasa didukung oleh organisasi. Dalam institusi pendidikan seperti Universitas Brawijaya, hubungan diantara pegawai dengan organisasi didasarkan pada pertukaran sosial dan norma timbal balik. Pola ini juga berlaku dalam hubungan diantara keadilan dengan dukungan yang dirasakan. Pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya percaya bahwa dengan diperlakukan secara adil dan bijak oleh organisasi, maka untuk selanjutnya pegawai merasa lebih didukung oleh organisasi (Rhoades dan Eisenberger,2002).

Pada dasarnya seorang pegawai tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya menerima bentuk keadilan distributif atas kontribusi yang diberikan, terutama dalam hal pembagian jadwal kerja untuk masing–masing pegawai. Penjadwalan kerja untuk pegawai merupakan hal paling tinggi penerapannya yang jelas dirasakan oleh responden. Kemudian pendapat yang dihargai merupakan hal yang paling tinggi dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya.

Temuan ini diperkuat oleh pendapat dari responden yang berhasil diwawancarai oleh peneliti, menyebutkan bahwa pada dasarnya pimpinan di Universitas Brawijaya telah berupaya maksimal dalam mendistribusikan beban kerja secara adil sesuai porsi atau bobot masing–masing yang dimiliki pegawai. Hal ini mendorong beban kerja bagi pegawai menjadi lebih terasa standar, dengan bonus atau insentif yang diterima dirasakan menjadi cukup adil dan merata.

Berdasarkan nilai bobot faktor dari indikator mengungkap bahwa hal terpenting dalam merefleksikan keadilan distributif adalah tentang beban kerja, sementara hal terpenting dalam merefleksikan persepsi dukungan organisasi adalah tentang organisasi memberikan apresiasi. Menurut pemikiran responden, pendistribusian beban kerja yang adil kepada seluruh pegawai tanpa memandang status merupakan indikasi utama bahwa organisasi telah berlaku adil. Selain itu,responden menilai bahwa sejauhmana organisasi menghargai pendapat dari pegawai menunjukkan tingkat dari dukungan terpenting yang ditunjukkan.

Sebagai contoh misalnya pegawai di bidang Akademik menyatakan bahwa pimpinan telah mendistribusikan beban kerja dengan baik, dimana hal ini telah sesuai dengan pemikiran pegawai tentang apa yang terpenting menurut benak pemikiran pegawai tersebut. Tetapi fakta di lapangan menunjukkan bahwa penjadwalan kerja bagi para pegawai tetap Non PNS menjadi hal yang paling sering dilakukan pimpinan dengan baik.

Kondisi ini akan mendorong kebijakan dan aturan-aturan yang berbeda ketika pergantian pimpinan dalam satuan kerja atau unit kerja itu terjadi. Kemudian setelahnya penjadwalan dan beban kerja yang masih tergolong

"semrawut" dan pada akhirnya mengakibatkan beban kerja yang menumpuk dan tidak sesuai harapan. Kondisi seperti ini mengakibatkan pegawai merasakan kurangnya dukungan yang diterima dari Universitas dalam hal ini adalah ditunjukkan oleh kurangnya perhatian dan dukungan dari pimpinan yang bersangkutan pada unit kerja terkait, terutama dalam hal memperhatikan permasalahan yang dimiliki oleh pegawai.

Hasil temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya seperti Rhoades dan Eisenberger (2002); DeConnick (2010), Mukherjee (2010), yang menyatakan bahwa semakin meningkat persepsi atas keadilan distributif akan mendorong persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu dalam organisasi. Di sisi lain hasil temuan tidak selaras dengan temuan DeConnick dan Johnson (2009), yang menyebutkan bahwa tidak terdapat arti penting keadilan distributif dalam mempengaruhi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai.Perbedaan temuan penelitian ini dalam konteks penelitian keadilan dan dukungan memperkaya dinamika pola hubungan diantara keduanya.

5.7.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi

Sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa keadilan prosedural berdampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya. Keadilan prosedural yang lebih direfleksikan oleh pertimbangan atas hak individu mempunyai dampak penting terhadap persepsi dukungan organisasi yang lebih direfleksikan dengan organisasi memberikan apresiasi. Semakin baik keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh pegawai dapat meningkatkan perasaan

bahwa seorang pegawai akan merasa didukung oleh organisasinya.

Pada dasarnya seorang pegawai tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya menerima bentuk keadilan prosedural, terutama lebih kepada prosedur formal dan pertimbangan atas respek atau rasa hormat bagi masing–masing pegawai. Kedua hal tersebut merupakan hal paling tinggi penerapannya yang jelas dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya. Sebagai institusi pendidikan yang mempunyai jenjang hierarki, prosedur yang bersifat formal sudah menjadi kebakuan dalam melakukan aktivitas operasional untuk layanan pendidikan. Prosedur formal ini berlaku untuk seluruh pegawai di lingkup Universitas Brawijaya tanpa terkecuali. Selain prosedur formal, bentuk keadilan dalam mempertimbangkan respek atas individu yang paling menonjol dilakukan oleh organisasi Universitas Brawijaya. Keadilan prosedural lebih terasa dalam perlakuan atas sosok yang berpengaruh, berprestasi, serta dianggap berjasa bagi institusi baik untuk urusan akademis maupun kelembagaan.

Temuan dari penelitian ini diperkuat oleh pendapat dari responden yang berhasil diwawancari oleh peneliti, menyebutkan bahwa untuk beberapa kepengurusan prosedur berkaitan dengan hal kepegawaian, masih memunculkan beberapa kerumitan tersendiri di dalamnya. Beberapa hal yang terkait birokrasi dalam kampus masih dijalankan sendiri oleh pihak kepegawaian, seperti misalnya untuk pemberian ijin cuti, pengurusan tunjangan-tunjangan bagi pegawai atau staff, pengurusan bpjs, pengurusan ijin atau tugas belajar.

Terdapat salah satu responden pegawai Tetap Non PNS yang menyatakan bahwa prosedur dalam pengurusan suatu hal berkaitan dengan hal kepegawaian di Biro Umum cukup cepat dengan adanya Peraturan Rektor tentang pemberian insentif remunerasi. Tetapi bagi sebagian pegawai lainnya

skema remunerasi yang dikembangkan dewasa ini cukup menyulitkan atau setidaknya menjadikan lebih rumit untuk prosedur yang harus dijalani.

Menurut pegawai tetap Non PNS menyebutkan bahwa secara prosedur pimpinan berusaha untuk memperlakukan pegawai dengan adil, terutama berkaitan dengan prosedur–prosedur formal maupun pertimbangan respek atas individu. Tetapi yang dirasa paling kurang bagi pegawai tetap Non PNS adalah tentang pimpinan yang kurang menjelaskan atau memberikan justifikasi atas keputusan yang diambil kepada staf atau pegawai di unit kerja yang berkaitan langsung.

Berdasarkan nilai bobot faktor dari indikator mengungkap bahwa hal terpenting dalam merefleksikan keadilan prosedural adalah tentang pertimbangan atas hak individu, sementara hal terpenting dalam merefleksikan persepsi dukungan organisasi adalah tentang organisasi memberikan apresiasi. Menurut pemikiran responden, segala keputusan yang diambil oleh organisasi dengan mempertimbangkan hak individu dari setiap pegawai merupakan bentuk indikasi utama bagi organisasi dalam menunjukkan telah berlaku adil. Selain itu, responden menilai bahwa sejauhmana organisasi menghargai pendapat dari pegawai menunjukkan tingkat dari dukungan terpenting yang ditunjukkan. Sehingga dalam hal ini keselerasan dapat muncul ketika organisasi mempertimbangkan hak serta memberikan apresiasi kepada individu.

Hasil temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya seperti Rhoades dan Eisenberger (2002); DeConnick dan Johnson (2009), DeConnick (2010), Mukherjee (2010), yang menyatakan bahwa semakin meningkat persepsi atas keadilan prosedural akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu dalam organisasi. Tetapi sifat pengaruh dari keadilan

prosedural dalam penelitian ini tidak mengkonfirmasi temuan Rhoades dan Eisenberger (2002) serta DeConnick dan Johnson (2009), yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan anteseden terpenting dibandingkan keadilan distributif dalam mendorong perasaan bahwa seorang pegawai didukung oleh organisasinya.

5.7.3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa keadilan distributif tidak berdampak penting terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya. Keadilan distributif yang lebih direfleksikan oleh beban kerja tidak mempunyai dampak penting terhadap kepuasan kerja yang lebih direfleksikan dengan kepuasan terhadap atasan kerja. Semakin baik keadilan distributif yang dipersepsikan oleh pegawai tidak serta merta dapat meningkatkan perasaan bahwa seorang pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pegawai tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya menerima bentuk keadilan distributif terutama dalam hal pembagian jadwal kerja untuk masing–masing pegawai. Penjadwalan kerja untuk pegawai merupakan hal paling tinggi penerapannya yang jelas dirasakan oleh responden. Sementara mayoritas responden menunjukkan telah cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dari responden (Bagian Kemahasiswaan) yang berhasil dilakukan mengungkap bahwa jadwal kerja masih sedikit rumit terutama di bagian kemahasiswaan. Kemudian seringkali terlihat bahwa Kabag dan kasubbag yang bekerja sendiri tanpa melibatkan stafnya. Hal ini menunjukkan indikasi kurang puasnya seorang pegawai terhadap atasannya (mempertimbangkan atasan yang kurang melibatkan atau mendelegeasikan pekerjaan kepada individu). Hal ini menjadi salah satu penjelasan tentang fenomena bahwa meskipun penjadwalan kerja sudah dilakukan dengan lebih baik, tetapi hal ini tidak menjamin untuk seorang pegawai menjadi lebih puas.

Di luar responden di bagian kemahasiswaan yang berhasil diwawancarai, responden di bagian Biro Umum dan Kepegawaian, merasakan bahwa pimpinan kurang adil dalam memberikan penjadwalan kerja. Hal ini dirasakan karena mempertimbangkan banyaknya karyawan di Biro Umum dan Kepegawaian. Menurut responden tersebut, terdapat fenomena bahwa dua pegawai dapat mengerjakan satu pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan oleh satu orang pegawai saja.

Uraian tersebut menyiratkan kondisi yang sama dengan hasil penelitian, bahwa kepuasan kerja yang lebih ditunjukkan oleh kepuasan pegawai terhadap atasannya, ternyata justru merupakan hal yang paling rendah dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya. Para pegawai tersebut menyadari bahwa kepuasan dalam pekerjaan dapat lebih mudah terbentuk ketika terdapat tingkat kepuasan yang tinggi atas pimpinan atau atasannya. Selanjutnya tingkat kepuasan kerja yang muncul bagi pegawai tetap Non PNS ternyata tidak cukup hanya berasal dari pendistribusian beban kerja atau pemberian jadwal kerja yang adil oleh para pimpinannya.

Hasil temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi penelitian sebelumnya seperti Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016), yang menyatakan bahwa semakin meningkat persepsi atas keadilan distributif akan mendorong kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu dalam organisasi. Di sisi lain temuan penelitian mendukung hasil dari Lambert *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa keadilan distributif tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5.7.4. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa keadilan prosedural tidak berdampak penting terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya. Keadilan prosedural yang lebih direfleksikan oleh beban kerja tidak mempunyai arti dalam mendorong kepuasan kerja yang lebih direfleksikan dengan kepuasan terhadap atasan kerja. Keadilan prosedural yang lebih direfleksikan oleh beban kerja tidak mempunyai dampak penting terhadap kepuasan kerja yang lebih direfleksikan dengan kepuasan terhadap atasan kerja. Semakin baik persepsi bahwa prosedur-prosedur yang ada telah dijalankan dengan adil, tidak serta merta kemudian dapat meningkatkan perasaan bahwa seorang pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Mayoritas Pegawai tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya menunjukkan bahwa telah cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Pegawai tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya menerima bentuk keadilan dalam hal prosedur formal dan pertimbangan atas respek atau rasa hormat pada individu. Keadilan prosedural dalam Universitas Brawijaya

melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah mekanisme yang mengatur secara jelas bagi pegawai untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Apabila pekerjaan dari pegawai diatur dengan kejelasan mekanisme, maka besar kecenderungannya dalam memberikan dampak pada sikap maupun hasil perilaku kerja pegawai.

Tetapi hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural ditunjukkan dengan pertimbangan atas hak individu, tidak dapat memberikan arti penting atas kepuasan kerja pegawai Tetap Non PNS di lingkup Universitas Brawijaya. Berdasarkan hasil wawancara yang berhasil dilakukan kepada salah satu responden penelitian pada bagian keuangan, mengungkap bahwa kegiatan administrasi keuangan yang semula sesuai prosedur kembali menjadi "bedol desa" saat prosedur-prosedur baru yang ditetapkan. Menurut salah satu responden tersebut tindakan yang dilakukan oleh pimpinan lebih cenderung menunjukkan upaya untuk menegakkan keadilan terutama dalam prosedur-prosedur formal. Selain itu prosedur yang dijalankan lebih mempertimbangkan respek kepada pihak–pihak yang telah memberi prestasi atau berhasil memperkuat kelembagaan, misalnya bagi dosen berprestasi, atau dosen yang sekaligus memangku jabatan tertentu.

Di sisi lain yang sebenarnya terpenting bagi para pegawai Tetap Non PNS tersebut adalah pertimbangan atas hak individu, dengan tanpa melihat dan membedakan status dari pegawai yang bersangkutan. Keputusan tentang pergantian prosedur yang lama menjadi baru juga menjadi hal yang dicermati oleh para pegawai Tetap Non PNS, karena hal ini yang cukup mengganggu mengingat kurangnya penjelasan atau justifikasi oleh pimpinan atas keputusan

yang diambil tersebut. Lebih lanjut, pegawai Tetap Non PNS mengakui bahwa merasa kurangnya kepuasan dalam bekerja, sehingga beban kerjanya saat ini terasa lebih berat, terutama lebih dikarenakan efek perpindahan dari penjadwalan kerja oleh pimpinan.

Hasil temuan ini tidak dapat mengkonfirmasi penelitian sebelumnya seperti Rohyani (2014); Krisnayanti dan Riana (2015); Atmojo dan Tjahjono (2016), yang menyatakan bahwa semakin meningkat persepsi atas keadilan prosedural akan mendorong kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu dalam organisasi. Selain itu temuan penelitian tidak konsisten dengan beberapa riset terdahulu seperti Masterson *et al.* (2000) dan Lambert *et al.* (2007) yang memperlihatkan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja. Temuan ini tidak mendukung pernyataan Lambert (2003) bahwa keadilan prosedural penting dalam membentuk kepuasan kerja, dimana semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan menghasilkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya.

5.7.5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan telah mengungkap bahwa persepsi dukungan organisasi berdampak penting terhadap kepuasan kerjapegawaitetap Non PNS Universitas Brawijaya. Persepsi dukungan organisasi yang lebih direfleksikan dengan organisasi memberikan apresiasi mempunyai arti penting dalam mendorong kepuasan kerja pegawai yang lebih direfleksikan dengan kepuasan terhadap atasan kerja. Semakin tinggi perasaan pegawai akan dukungan yang diterima dari organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Dalam konteks teori dukungan organisasi, dapat dijelaskan bahwa individu mengembangkan hubungan pertukaran sosial yang berbeda dari pertukaran ekonomi murni. Artinya bahwa kewajiban untuk satu sama lain sering tidak jelas dan standar untuk mengukur kontribusi yang juga sering tidak jelas. Dalam hal ini pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya mengembangkan hubungan pertukaran antara dua pihak (dengan institusinya) melalui serangkaian aktivitas atau tindakan bersama yang dievaluasi, untuk kemudian meski tidak selalu simultan, mendorong pertukaran yang menghasilkan pola kewajiban timbal balik dalam setiap pihak yang terkait (misal antara pegawai dengan institusi).

Sebagai bentuk hasil dari dukungan organisasi, kepuasan kerja diyakini terkait erat dengan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Tinjauan tentang hubungan diantara persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja telah menjadi bahasan paling umum dalam konteks teori pertukaran sosial. Baik persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja merupakan konstruk berbeda, tetapi terkait satu sama lain (Eisenberger *et al.*, 1997). Semakin seseorang merasa didukung oleh organisasi, maka hal ini berperan besar dalam mendorong tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Hasil wawancara dari salah satu responden pegawai Tetap Non PNS yang bekerja pada bagian unit kerja keuangan menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa kurang puas atas dukungan yang diterima dari organisasi. Dalam hal ini dukungan yang dirasakan masih kurang optimal, sehingga menurut pegawai tersebut merasakan kurang puas dalam pekerjaannya. Responden lain dari bagian kemahasiswaan memberikan pernyataan bahwa : “Pemberian bonus dan insentif juga menurut saya tidak adil,

karena pimpinan lebih memberikan nilai lebih terhadap staf yang menurutnya lebih pintar, tetapi menurut kita biasa saja dan malah sejajar dengan kita". Bentuk pernyataan tersebut menyiratkan ketidakpuasan seseorang terhadap atasannya yang kurang menunjukkan sikap dan perilaku yang adil dan obyektif. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari pegawai tetap Non PNS lebih direfleksikan oleh kepuasan terhadap atasannya. Sedangkan sejauhmana pegawai tetap Non PNS merasa didukung oleh universitasnya adalah tentang seberapa besar atau seberapa sering pihak kampus memberikan apresiasi atas apa yang telah dilakukan oleh pegawai. Tetapi yang paling dicermati dalam dukungan yang diterima dari organisasi adalah rendahnya perhatian terhadap permasalahan yang dialami oleh pegawai. Seperti misalnya gejolak model pola remunerasi pegawai yang mulai dijalankan, dimana hal ini telah memunculkan permasalahan tersendiri bagi para pegawai. Tetapi yang disayangkan menurut pegawai tetap Non PNS adalah kurang maksimalnya penjelasan yang diberikan.

Hasil temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya seperti Rhoades dan Eisenberger (2002) serta Allen *et al.,* (2003) yang menyatakan bahwa semakin meningkat persepsi atas dukungan organisasi yang dirasakan individu akan mendorong kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu temuan penelitian ini memperkuat pendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hasil terpenting dari persepsi dukungan organisasi (Bogler dan Nir, 2012; Hassan *et al.*, 2014; Hongvichit, 2015).

5.8. Temuan dan Implikasi Hasil Penelitian

Selain uji hipotesis yang dilakukan, beberapa hal telah berhasil diungkap dalam penelitian ini sebagai hasil dari analisis data, sehingga menjadi temuan penelitian berupa informasi tambahan yang dapat berguna untuk memahami fenomena dan hasil dalam studi. Beberapa temuan penting dalam penelitian antara lain diuraikan dalam bagian berikut.

5.8.1. Temuan Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey para pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya. Beberapa hasil penting menunjukkan bahwa :

1. Rerata jawaban responden untuk variabel yang diamati dalam penelitian ini berkisar antara 3,48 sampai dengan 4,01. Kisaran rerata angka tersebut menyiratkan bahwa belum terdapat penerapan atau persepsi atau perasaan yang sangat baik dari pegawai tetap Non PNS di Universitas Brawijaya tentang keadilan distributif, keadilan prosedural, nilai yang dirasakan, dan tentang kepuasan kerja. Selain itu beberapa hal penting yang perlu disampaikan antara lain sebagai berikut :

   a. Rerata skor terendah variabel terletak pada variabel persepsi dukungan organisasi yang dirasakan.Sedangkan indikator terendah yang teridentifikasi adalah tentang organisasi memperhatikan permasalahan pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat perhatian yang ditunjukkan oleh organisasi (dalam

hal ini diwujudkan sebagai bentuk perhatian dari atasan atau pimpinan selaku agen dari organisasi) masih kurang.

b. Rerata skor tertinggi variabel terletak pada keadilan prosedural. Kondisi ini menunjukkan bahwa meski belum optimal penerapan dari keadilan prosedural yang sedang dibangun oleh UniversitasBrawijaya, keadilan prosedural menjadi hal tertinggi yang dipersepsikan oleh responden. Untuk indikator dari variabel, nilai rerata tertinggi ditemukan pada indikator jadwal kerja pada variabel keadilan distributif. Penjadwalan telah sistematis, dan merefleksikan upaya organisasi dalam berlaku adil terutama dalam mendistribusikan kewajiban maupun hak bagi pegawainya terutama pegawai tetap Non PNS.

2. Nilai koefisien *loading* terbesar dari variabel manifest yang diamati dalam penelitian ini indikator dari konstruk keadilan proseduralyakni indikator pertimbangan atas hak individu. Indikator tersebut merupakan indikator dengan bobot faktor terbesar yang merefleksikan keadilan prosedural. Nilai bobot faktor tersebut juga merupakan nilai bobot faktor terbesar jika dibandingkan dari indikator lain dalam merefleksikan masing–masing variabel laten yang diamati pada penelitian. Sementara untuk indikator dengan bobot faktor terendah terletak pada jadwal kerja sebagai indikator yang merefleksikan keadilan distributif. Hal ini berbanding terbalik dengan rerata mean yang ditemukan tertinggi pada indikator jadwal kerja ini.

3. Hasil uji *outer model* atau model pengukuran untuk penelitian ini, semua dari konstruk yang diamati telah memenuhi kriteria untuk validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Persepsi dukungan organisasimenjadi konstruk yang memiliki nilai keajegan tertinggi dibandingkan konstruk lainnya, sedangkan kepuasan kerja mempunyai nilai keajegan terendah. Selain itu untuk ukuran validitas konvergen pada seluruh konstruk yang diamati dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria dan menunjukkan arti penting dalam merefleksikan dalam konstruk yang diamati.

5.8.2. Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hasil analisis berhasil mengungkap semua jalur pengaruh pada model penelitian adalah signifikan atau berdampak penting. Hubungan kausalitas yang telah teridentifikasi bersifat penting untuk masing–masing jalur pengaruh untuk hubungan antar variabel yang diamati dalam penelitian ini, kecuali untuk satu jalur yang dihipotesiskan sebelumnya, yakni jalur pengaruh dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Sementara dari hubungan antar variabel yang diamati dalam penelitian, dampak terbesar ditemukan pada persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai tetap Non PNS Universitas Brawijaya.

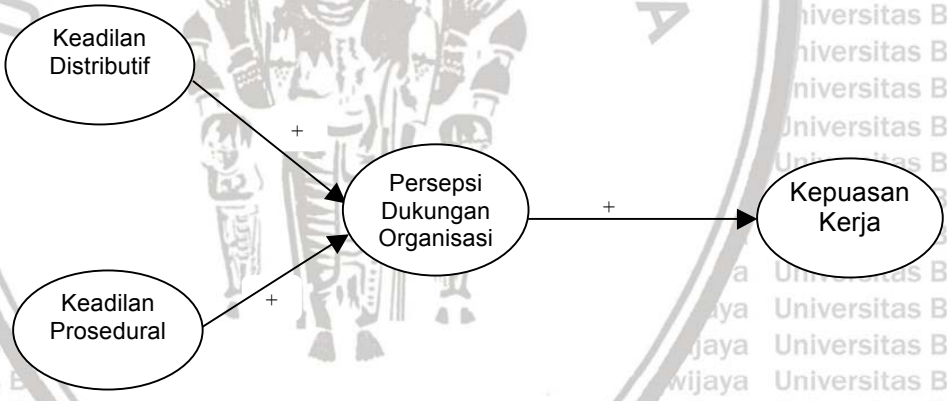
Secara umum baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural mampu menjadi prediktor yang baik dari persepsi dukungan organisasi yang dirasakan. Baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural tidak dapat mendorong kepuasan kerja secara langsung, sehingga persepsi dukungan

organisasi yang dirasakan menjadi hal terpenting dalam memperkuat dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Temuan hasil penelitian juga memberikan simpulan bahwa terdapat efek mediasi dari persepsi dukungan organisasi atas pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Efek dari kedua bentuk keadilan organisasi terhadap sikap kerja tersebut dapat diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi yang dirasakan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak dapat memberikan pengaruh penting terhadap kepuasan kerja. Untuk merasa puas atas pekerjaannya, maka pegawai tetap Non PNS yang merasakan praktek keadilan dalam institusi pendidikan Universitas Brawijaya harus merasakan bahwa mereka didukung dan diperhatikan oleh institusi terlebih dahulu.

Gambar 5.5

Model Final Penelitian Setelah Reduksi Jalur Tidak Signifikan



5.8.3. Implikasi Hasil Penelitian

Kajian atas temuan penelitian baik hasil rerata jawaban, bobot faktor, maupun hubungan antar variabel memunculkan beberapa implikasi penting, pada tataran praktis maupun teoritis. Uraian untuk keduanya dapat disajikan antara lain sebagai berikut :

1. Implikasi Praktis

Persepsi dukungan organisasi adalah bentuk persepsi individual dari pegawai atas sejauhmana organisasi memperhatikan dan menilai kontribusi yang ditunjukkan pegawai. Hal ini merupakan bentuk manifestasi pertukaran sosial yang ada dan perwujudan norma timbal balik diantara individu dengan organisasi. Universitas Brawijaya sebagai institusi pendidikan perlu untuk lebih memperhatikan seluruh pegawainya tanpa terkecuali. Hal ini akan mendorong keterikatan diri yang lebih kuat dengan organisasi serta dengan pekerjaan, sehingga meningkatkan kecenderungan individu untuk merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Seperti banyak organisasi sekarang telah memasuki fase pembelajaran dan inovasi berkelanjutan, maka untuk menjadi terdepan dalam layanan pendidikan tingkat persepsi dukungan organisasi yang terfokus memerlukan transformasi mendasar dari cara organisasi dalam mengelola pegawainya. Mempertimbangkan bahwa pegawai sebagai pendorong utama dalam mencapai tujuan organisasi, maka institusi perlu berpartisipasi dan menangani strategi serta pengelolaan sumber daya manusianya. Sehingga hasil penelitian ini membawa implikasi praktis untuk pembuat kebijakan di Universitas Brawijaya agar merumuskan kebijakan yang lebih berpihak kepada peningkatan keadilan dan dukungan yang dirasakan pegawai Non PNS di Universitas Brawijaya.

Secara umum unsur pimpinan dalam Universitas Brawijaya perlu memberikan perhatian kepada penanganan perubahan yang terjadi, terutama ketika hal tersebut berkaitan dengan perubahan prosedur ataupun ketentuan yang berlaku. Perubahan prosedur atau ketentuan dapat menjadi sangat sensitif ketika tidak terdapat penjelasan yang baik dari para pimpinan kepada seluruh

staf dalam unit kerja yang berkaitan. Hal ini menyiratkan pentingnya membangun komunikasi yang baik diantara pemimpin dan stafnya dalam berbagai tingkatan hierarki organisasi pendidikan tinggi.

Model final penelitian pada gambar 5.5 telah memberi arti penting pada kajian tentang pola pertukaran sosial pada suatu organisasi. Secara sederhana pola hubungan yang terbentuk menunjukkan bahwa seorang pegawai untuk bisa merasa puas terhadap pekerjaannya harus merasa didukung terlebih dahulu sebagai hasil perlakuan adil yang diterima dari organisasi. Oleh karena itu atasan atau pimpinan perlu memahami bahwa tidak cukup hanya dengan bertindak secara adil, tetapi juga bagaimana membuat seorang pegawai atau bawahannya merasa didukung dan diperhatikan sehingga mendorong sikap dan perilaku yang lebih baik dalam pekerjaan. Kondisi ini yang perlu menjadi perhatian bagi para stakeholder dari kampus terutama stakeholder internalnya.

2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menyiratkan bahwa analisis tentang persepsi dukungan organisasi adalah semakin penting dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia. Namun, beberapa peneliti telah menyelidiki konstruk dalam pola hubungan karyawan dengan organisasinya. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi untuk penelitian empiris lebih lanjut tentang persepsi dukungan organisasi dan hubungannya dengan daerah lain dalam konteks teori pertukaran sosial maupun perilaku organisasi.

Secara spesifik temuan dari penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur tentang persepsi keadilan, dukungan organisasi (POS) dan kepuasan kerja. Kontribusi terpenting dari studi ini adalah menekankan peran dukungan organisasi dalam memperkuat pengaruh keadilan distributif dan prosedural atas

terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Temuan penelitian ini menyisakan celah untuk literatur keadilan–kepuasan, dimana penelitian ini menunjukkan bahwa perpepsi atas keadilan organisasi (distributif dan prosedural) tidak serta merta mampu memprediksi tingkat kepuasan kerja.

Selain menekankan pentingnya dukungan organisasi bagi institusi dan pegawai, studi ini menunjukkan bahwa mendistribusikan hak atau kewajiban dengan adil mempunyai dampak lebih besar dalam meningkatkan perasaan individu didukung oleh organisasinya dibandingkan menjalankan prosedur yang adil bagi pegawai. Hasil menunjukkan bahwa ketidaksamaan dengan telaah empiris sebelumnya (Rhoades dan Eisenberger, 2002) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan hal terpenting dalam mendorong perasaan didukung oleh organisasi.

Perbedaan hasil penelitian ini telah membawa kajian pertukaran sosial dalam organisasi ke tingkatan yang lebih mendalam terutama mengenai pola hubungan antar variabel yang diteliti dalam penelitian, sehingga konsep berlaku adil tidak selalu dapat memberi arti penting secara langsung dalam pembentukan sikap perasaan atau afeksi yang dimiliki individu. Sebelum seseorang merasakan kepuasan, melakukan pekerjaan dengan lebih baik, perlu untuk merasa bahwa individu tersebut didukung sepenuhnya oleh organisasinya.

5.9. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survey para pegawai tetap Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Tujuan penelitian secara umum adalah melihat dampak dari keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi dalam mendorong tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan pegawai. Dalam desain maupun metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan mungkin dapat berakibat pada beberapa kekurangan yang muncul dalam penelitian. Keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini tidak membedakan sampel berdasarkan karakteristik pribadi, termasuk mengkaji keterkaitan dengan persepsi yang dirasakan. Dikarenakan penelitian ini lebih memfokuskan pada menguji hubungan kausalitas antara variabel eksogen terhadap endogen yang instrumen pengukurannya dikembangkan dari kajian teoritis maupun empiris terdahulu.
2. Penelitian ini hanya fokus pada pegawai tetap non PNS di lingkup Universitas Brawijaya. Generalisasi hasil terbatas pada cakupan obyek penelitian saja, belum bisa digunakan untuk generalisasi hasil pada tingkatan yang lebih luas.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu (*cross-sectional study*), artinya penelitian tidak bersifat *longitudinal*, tidak mempertimbangkan durasi waktu yang berbeda. Penelitian ini tidak dapat membandingkan persepsi dari pegawai tetap non PNS di lingkup Universitas Brawijaya pada rentang waktu yang berkelanjutan sehingga dapat memberikan informasi tambahan mengenai fenomena dalam penelitian.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek secara langsung keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung melalui persepsi dukungan organisasi. Dari hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut :

1. Keadilan distributif mempunyai pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya.
2. Keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya.
3. Keadilan distributif tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya.
4. Keadilan prosedural tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya.
5. Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap non PNS di Universitas Brawijaya.

6.2. Saran

Dari kesimpulan yang telah dihasilkan dalam penelitian ini, berikut berbagai keterbatasan penelitian yang ada, maka beberapa saran yang bisa disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi pemegang kebijakan atau pimpinan di Universitas Brawijaya, disarankan untuk dapat :
   a. Meningkatkan praktek kepegawaian, dalam hal mendistribusikan hak dan kewajiban, serta menetapkan prosedur dengan adil dan obyektif.
   b. Meningkatkan perhatian kepada pegawai, tidak selalu dalam bentuk materiil, tetapi juga dalam bentuk moral, spiritual, dan emosional.
2. Bagi Peneliti dan penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat :
   a. mempertimbangkan lingkup yang lebih luas dari obyek penelitian agar lebih memperkaya hasil dan temuan penelitian,
   b. mempertimbangkan penggunaan sifat longitudinal dari penelitian selanjutnya untuk dapat mengungkap konsistensi hasil dari waktu ke waktu apakah terdapat perbedaan atau tidak.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz :(Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

Ali, Muhammad; Zahid Saifullah. (2014). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Banking Sector of Balochistan. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.34, 2014, pp. 69 – 74.

Al-Zu'bi, Hasan Ali.(2010).A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management,* Vol. 5, No. 12; December 2010, pp. 102 – 109.

Ahmad, Zainal Ariffin; Zeinab Amini Yekta.(2010).Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital*, 2010 – 6(2):162-184. doi:10.3926/ic.2010.v6n2.p162-184.

Allen, David G., Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management,* 29 (1), pp. 99–118.

Armeli, Stephen, Robert Eisenberger, Peter Fasolo, and Patrick Lynch. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance : The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, 288-297.

As'ad, Moch. (2004). *Psikologi industri: Seri ilmu manajemen sumber daya manusia.* Yogyakarta: Penerbit Liberty.

Aselage, Justin, Robert Eisenberger. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior* : No 24, 491–509.

Atmojo, Singgih Tiwut; Heru Kurnianto Tjahjono. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. *JBTI* Vol.7 No.1 Februari 2016.

Banerjee, Richa.Subeer Banerjee.(2013).A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organisational Citizenship Behaviour. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Volume 12, Issue 4 (Jul. - Aug. 2013), pp. 36-43 .

Bakhshi,Arti; Kuldeep Kumar, Ekta Rani.(2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9; September 2009 , pp. 145 – 154.

Baranik, Lisa E., Elizabeth A. Roling, Lilian T. Eby. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Elsevier Inc : Journal of Vocational Behavior* 76 (2010) 366–373.

Baron, Robert A, Jerald Greenberg.(2008). *Behavior in Organizatation 9e*. Prentice Hall Pearson International Edition.

Bogler, Ronit; Adam E. Nir. (2012).The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 Iss 3 pp. 287 – 306.

Byrne, Zinta S.(1999). *How Do Procedural And Interactional Justice Influence Multiple Levels of Organizational Outcomes?*. Presentation for the fourteenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology in Atlanta, GA, April 30 - May 2, 1999.

Capelleras, J.L. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organisation: an empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, Vol. 11, pp. 147-166.

Chen, S.H., C.C.Yang , J.Y.Shiau, H.H. Wang. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *TQM Magazine*, *18*(5), 484-500.

Cheung, Millissa F.Y.(2013).The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership dan Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss 6 pp. 551 – 572. http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114.

Chi, Nai-Wen, dan Han, Tzu-Shian.(2008).Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 691–711.

Collie, T., Bradley, G., Sparks, B.A.(2002).Fair Process Revisited: Differential Effects of Interactional and Procedural Justice in the Presence of Social Comparison Information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545-555. http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00501-2.

Colquitt, Jason A, Jeffery A Lepine, Michael J Wesson.(2009).*Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw – Hill / Irwin.

Colquitt, Jason A. (2001). On the dimensionality of Organizational Justice A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 386 – 400.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. In J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* : 3 - 58: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, Russell dan Marie S. Mitchell. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December 2005, 874-900.

Cropanzano, R., D.E. Bowen, W. S. Gilliland. (2007). The Management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*,21, 34-47.

Davis, Keith dan Newstrom, John W. (2001).*Perilaku Dalam Organisasi,* edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Agus Dharma, S.H.,M.Ed, Jakarta : Penerbit Erlangga.

DeConinck, James B.,Julie T. Johnson. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIX, no. 4 (fall 2009), pp. 333–350.

DeConinck, James B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research,* 63 (2010) 1349 – 1355.

Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment andjob satisfaction in the school: A meta-analysis. *International Journal of Human Sciences*, *13*(1), 1408-1417. doi:10.14687/ijhs.v13i1.3396.

El-Hilali, Nabil; Layla Al-Rashidi. (2015).The Impact of Parental Involvement, Personality Traits and Organizational Support on Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177 (2015) 408 – 419. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.382.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, No 3, 500-507.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82,* 812–820.

Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, Linda Rhoades. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* Vol 86, No 1, 42 – 51.

Fasolo, P.M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support* (pp.185–195). Westport, CT:Quorum.

Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.

Gillet, Nicolas, Philippe Colombat, Estelle Michinov, Anne-Marie Pronos, Evelyne Fouquereau. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing,* 69(11), 2560–2571. doi: 10.1111/jan.12144.

Greenberg, J. and Folger, R. (1983). "Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations" In P. Paulus (ed.), *Basic Group Process* pp. 235–256. New York: Springer-Verlag.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*,12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal Management*,16, 399-432.

Greenberg, J. (1993). Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. In R. Cropanzano (Eds.). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J., Cropanzano, R. (1993). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. In: Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Handoko, T. Hani. (2007). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.*Yogyakarta: BPFE.

Hassan, Saad; Masood ul Hassan, Muhammad Shoaib.(2014). Measuring the Impact of Perceived Organization Support, Psychological Empowerment and Rewards on Employees' Satisfaction: Testing the Mediating Impact of Employee Engagement. *World Applied Sciences Journal,* 30 (5): 652-660, 2014, DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.30.05.14094.

Hongvichit, Somchit. (2015). A Review of the Research on Perceived Organizational Support. *International Business Research;* Vol. 8, No. 10; pp. 126 – 130.

Houston, Don; Luanna H. Meyer; Shelley Paewai. (2006).Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 28, No. 1, March 2006, pp. 17–30.

Hulin, C. L., dan Judge, T. A. (2003). *Job attitudes: A theoretical and empirical review*.Dalam *W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology (Vol. 12, pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.*

Judge, T. A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., G. K. Patton. (2001). The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review.*Psychological Bulletin, 127,* 376-407.

Judge, T. A., R. Klinger. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.

Kalleberg, Arne L. (1977). Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review, Vol. 42, No. 1 (Feb., 1977), 124 – 143.*

Karatepe, Osman M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Iss 5 pp. 735 – 752. http://dx.doi.org/10.1108/09596111211237273.

Khalid, Salman; Muhammad Zohaib Irsha, Babak Mahmood. (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management,* Vol. 7, No. 1; January 2012, pp. 126 – 136.

Knight, William E. and Christina L. Leimer. (2010). Will IR Staff Stick? An Exploration of Institutional Researchers' Intention to Remain in or Leave Their Jobs. *Res High Educ (2010)* 51:109–131.

Kreitner R., Buelens A. Knicki. (2005). *Organizational Behaviour,* New York : McGraw Hill.

Krisnayanti, GustiAyu; I Gede Riana. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari). *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 9, 2015: 813-831.

Kusku, F. (2003).Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey.*Career Development International*, Vol. 8 No. 7, pp. 347-56.

Laschinger, Heather K. Spence; Nancy Purdy;Julia Cho; Joan Almost. (2006). Antecedents and Consequences Of Nurse Managers' Perceptions Of Organizational Support. *Nursing Economic January – February 2006 Vol 24 No. 1*, pp. 20 - 29.

Lee, A.J. (2007). Organizational justice: a mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives. *Doctoral Dissertation*. CA: Touro University International. UMI Number: 3254316.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg & R.Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*.New York: Plenum Press.

Lowe, R.H. and Vodanovich, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10:99-114.

Luthans, S Fried. (2006). *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Book Company.

Miao, Rentao; Heung-Gil Kim. (2010).Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *J. Service Science & Management*, 2010, 3, 257-264 doi:10.4236/jssm.2010.32031.

Miao, Rentao; Jianmin Sun, Xilin Hou, Tianzhu Li. (2012).Job Satisfaction: Linking Perceived Organizational Support, Organizational Justice with Work Outcomes in China. *Fron. Bus. Res. China*, 2012, 6(2): 169–200. DOI 10.3868/s070-001-012-0009-2.

Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Binte Habib, Mohmad Adnan Bin Alias. (2010). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, 2010 pp. 13-32.

Moorman. R. H., G. L. Blakely, B. P Niehoff.(1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 41. No.3. 351-357.

Moorman,R.H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?.*Journal of Applied Psychology*,76(6), 845-855.

Mukherjee, Kamal. (2010). Exploring the Mediating Effect of Perceived Organizational Support Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *GMJ Vol* 4, Issue 1 & 2, January – Desember 2010.

Niehoff, Brian. P., Robert. H Moorman. (1993).Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Managemet Journal*. Vol.36.No.3. 527-556.

Noordin,Fauziah; Kamaruzaman Jusoff.(2009).Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. *Asian Social Science,* Vol.5,No.5, pp.122 – 128.

Olkkonen, Maria-Elena, JukkaLipponen. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 100 (2006) 202–215.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 43-72.

Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6, pp. 5-18.

Pack, Simon. (2005). *Antecedents and Consequences Of Perceived Organizational Support For NCAA Athletic Administrators*. Dissertation Graduate School of The Ohio State University.

Poloma, Margaret M. (2010). *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta : Rajawali Press.

Quang, Ling,W., M.J. Yang, L.G. Fang. (2006). Perceived organizational support of employees. *Journal of Psychology, 2,* 281-287.

Rahman, Mahmud; Mahbubul Haque, Farzana Elahi, Wafie Miah. (2015). Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *American Journal of Business and Management* Vol. 4, No. 4, 2015,162-171. DOI: 10.11634/216796061504714.

Rhoades, Linda dan Robert Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* Vol 87, No. 4, 698 – 714.

Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rohyani, Indah. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Personality* (Kepribadian) Sebagai Variabel Pemoderasi(Studi Empiris Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*, Volume 14, No 02, bulan Desember 2014.

Saari, Lise M., Timothy A. Judge. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Wiley Periodicals, Inc. : *Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.*

Sekaran, Uma. (2000). *Research Methods for Business*, *Skill-Building Approach*. America: Thirt Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Shore, L.M.; L. Tetrick. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology,* 76:637–643. doi:10.1037/0021-9010.76.5.637

Shore, L. M., dan Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780. Doi:10.1037/0021-9010.78.5.774.

Shore, Lynn M., Ted H. Shore. (1995).*Perceived Organizational Support and Organizational Justice*, in *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace,* Russell S. Cropanzano and K. Michelle Kacmar, eds., Westport, CT: Quorum, 149–164.

Simpson, P.A, Kaminski, M., (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing, *Employ Respons Rights Journal*, 19: 57-72.

Solimun. (2010). *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS*. MIPA Universitas Brawijaya.

Toker, Boran.(2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education,* Vol. 19 No. 2, 2011, pp. 156-169. DOI 10.1108/09684881111125050.

Wanous, John P.; Arnon E. Reichers; Michael J. Hudy.(1997).Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 247 – 252.

Wayne; Sandy J, Lynn M Shore;,Robert C Liden. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal; Vol 40 No 1 ,* pp. 82 – 111.

Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, William H. Bommer, Lois E. Tetrick. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 590–598.

Worku, Sintayehu Ambachew. (2015). An Investigation of the Relationship among Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol.13, 2015, pp.1 – 8.

Yun, Ning. (2010). Research on two dimensional structure model of employee organization support.*China Management Science*, 8, 567-571.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Perihal : Kuesioner Penelitian
Lampiran : 3 (tiga) lembar

Dengan Hormat,

Kami mengharapkan partisipasi Anda dalam studi penelitian dan berharap Anda akan setuju untuk menggunakan sekitar 15 menit waktu Anda untuk menyelesaikan survei ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali informasi tentang **"Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Persepsi Dukungan Organisasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS di Kantor Pusat Universitas Brawijaya)"**. Partisipasi Anda adalah sepenuhnya sukarela, dan semua tanggapan dari Anda bersifat rahasia, dan dijamin tidak akan mempengaruhi posisi Anda baik sekarang maupun untuk waktu yang akan datang. Menjawab survei ini secara lengkap ini tidak akan membawa Anda untuk setiap risiko yang muncul atau dari bahaya apapun di masa mendatang.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini hanya akan digunakan untuk tujuan penelitian, untuk pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana sikap dan perilaku Tenaga Kependidikan Non PNS. Penyelesaian survei ini secara lengkap merupakan bentuk persetujuan Anda untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Terima kasih atas persetujuan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, bantuan dari Anda pribadi sangat dihargai. Jika Anda memiliki pertanyaan atau keluhan mengenai survei ini atau menginginkan ringkasan dari temuan penelitian nantinya, Anda bisa menghubungi di nomor berikut : **081944955558** atau email : **okky@ub.ac.id**

Hormat Kami

Okky Indra Heavyantono
NIM 136030302111001
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

Jam,hari, dan tanggal mulai : .....

Instruksi Umum

A. Silakan mengisi data–data identitas yang telah tersedia pada halaman berikut ini.
B. Identitas responden terjamin kerahasiaannya.
C. Jangan membahas tanggapan Anda tentang kuesioner ini dengan atasan, rekan, teman, ataupun keluarga Anda sampai Anda secara independen telah menyelesaikan kuesioner ini.
D. Terima kasih telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

Data Responden :

1. Jenis Kelamin : Laki – laki / Perempuan*
2. Pendidikan terakhir : SMU/ Diploma / S1 / S2 / S3 *
3. Usia :
   1. 17 sd 27 tahun
   2. 28 sd 37 tahun
   3. 38 sd 47 tahun
   4. Di atas 47 tahun

* Pilih Salah Satu

SILAHKAN BUKA HALAMAN BERIKUTNYA UNTUK MEMULAI MENJAWAB ANGKET KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Beri tanda silang (X) atau lingkari (O) pada jawaban yang Anda rasakan benar (sesuai dengan keyakinan Anda), untuk setiap masing–masing pernyataan yang telah disediakan pada bagian berikut.

Keterangan Skor Angka :

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

No	Aspek yang dinilai	Skor
A.	**Keadilan Distributif**	
1.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja telah mendistribusikan upah secara adil sesuai dengan tanggung jawab	1 2 3 4 5
2.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja telah mendistribusikan upah kepada Tenaga Kependidikan secara adil sesuai dengan beban kerja tanpa melihat apakah orang tersebut merupakan PNS atau bukan	1 2 3 4 5
3.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja memberikan penghargaan kepada Tenaga Kependidikan secara adil tanpa melihat apakah orang tersebut merupakan PNS atau bukan	1 2 3 4 5
4.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja melakukan praktek pemberian penghargaan dengan selayaknya kepada pegawai dilakukan tanpa adanya keberpihakan	1 2 3 4 5
5.	Di Perguruan Tinggi tempat saya bekerja dalam menentukan jadwal kerja kepada Tenaga Kependidikan dilakukan secara adil tanpa adanya keberpihakan terhadap pihak–pihak tertentu	1 2 3 4 5
6.	Di Perguruan Tinggi tempat saya bekerja dalam melakukan pembagian jadwal kerja yang ditetapkan dilakukan secara adil dengan mempertimbangkan kapasitas serta kemampuan Tenaga Kependidikan	1 2 3 4 5
7.	Pada Perguruan Tinggi tempat saya bekerja, beban kerja Tenaga Kependidikan yang ditetapkan sudah sesuai tanpa adanya keberpihakan terhadap pihak–pihak tertentu	1 2 3 4 5
8.	Pada Perguruan Tinggi tempat saya bekerja, penetapan beban kerja akademik dilakukan secara adil dengan memandang kapasitas Tenaga Kependidikan	1 2 3 4 5
9.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja telah menetapkan secara adil tanggung jawab untuk masing–masing Tenaga Kependidikan sesuai kompetensi yang dimiliki	1 2 3 4 5
10.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja telah menetapkan secara adil tanggung jawab untuk masing–masing Tenaga Kependidikan tanpa terkecuali serta tanpa adanya keberpihakan	1 2 3 4 5

No	Aspek yang dinilai	Skor
B.	**Keadilan Prosedural**	
1.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja menerapkan prosedur akademik secara konsisten	1 2 3 4 5
2.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja menerapkan prosedur sesuai dengan kaidah etika atau moral	1 2 3 4 5
3.	Sebagai Tenaga Kependidikan, saya menerima perlakuan yang sama dari Perguruan Tinggi tempat saya bekerja	1 2 3 4 5
4.	Sebagai Tenaga Kependidikan, saya diperbolehkan untuk menolak atau mengajukan banding terhadap keputusan yang dibuat oleh Perguruan Tinggi tempat saya bekerja	1 2 3 4 5
5.	Sebagai Tenaga Kependidikan, segala bentuk interaksi dengan berbagai Perguruan Tinggi tempat saya bekerja yang bebas dari bias	1 2 3 4 5
6.	Sebagai Tenaga Kependidikan, saya merasa keputusan pekerjaan berkaitan akademik dibuat oleh Perguruan Tinggi tempat saya bekerja tidak dengan cara berprasangka	1 2 3 4 5
7.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja menetapkan keputusan akademik berkaitan dengan saya sebagai Tenaga Kependidikan berdasar informasi akurat	1 2 3 4 5

No	Aspek yang dinilai	Skor
8.	Unsur pimpinan Perguruan Tinggi tempat saya bekerja mengklarifikasi keputusan akademis serta memberikan tambahan informasi kepada saya sebagai Tenaga Kependidikan	1 2 3 4 5

No	Aspek yang dinilai	Skor
C.	**Persepsi Dukungan Organisasi**	
1.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja menghargai pendapat saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5
2.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja mengetahui hasil kerja saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5
3.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja memberikan penghargaan kepada saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5
4.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja memberikan apresiasi terhadap saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5
5.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja memperhatikan permasalahan yang dimiliki saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5
6.	Perguruan Tinggi tempat saya bekerja memperhatikan kesejahteraan saya sebagai Tenaga Kependidikan Non PNS	1 2 3 4 5

No	Aspek yang dinilai	Skor
D.	**Kepuasan Kerja**	
1.	Saya merasakan bahwa saya menerima imbalan gaji yang lebih baik daripada institusi lainnya	1 2 3 4 5
2.	Saya merasakan bahwa saya menerima imbalan sesuai beban tanggung jawab yang dipikul dalam pekerjaan	1 2 3 4 5
3.	Saya merasakan bahwa saya menerima tunjangan dalam gaji yang memuaskan dalam pekerjaan	1 2 3 4 5
4.	Saya merasakan bahwa saya puas atas rekan kerja dalam institusi dalam memberikan masukan tentang pekerjaan	1 2 3 4 5
5.	Saya merasakan bahwa saya puas atas rekan kerja dalam institusi yang bekerja dengan penuh tanggung jawab	1 2 3 4 5
6.	Saya merasakan bahwa saya puas atas rekan kerja yang saya miliki dalam institusi karena mudah diajak bekerja sama	1 2 3 4 5
7.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap dukungan atasan dalam institusi terhadap aktivitas kerja sehari–hari	1 2 3 4 5
8.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap atasan yang berkenan untuk mendengarkan saran dari pegawai	1 2 3 4 5
9.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap atasan yang memberikan informasi yang harus dilakukan dalam pekerjaan	1 2 3 4 5
10.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap pekerjaan yang dilakukan karena memberikan keberhasilan dalam karir	1 2 3 4 5
11.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap pekerjaan karena terdapat kesukaan terhadap hal–hal yang harus dilakukan dalam pekerjaan	1 2 3 4 5
12.	Saya merasakan bahwa saya puas terhadap pekerjaan karena adanya perasaan terhormat dengan tingkat tanggung jawab yang diemban dalam pekerjaan	1 2 3 4 5

Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian

n	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Sex	Edu	Age
1	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	2
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	3	2
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2
5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	3	2
7	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2
8	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2
9	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	2	3	2
10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	2	3	1
11	3	3	4	3	3	4	3	2	1	1	3	4	4	2	4	5	3	3	3	2	3	2
12	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
13	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	2	4	2	3	2
14	3	2	2	2	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	3	1
15	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	1	2
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1	3	2
17	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2
18	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	2
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	1	3
20	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
21	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	1	3
22	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2
23	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	2	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2
25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
26	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
27	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	1	3	2
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	2
30	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	3	2
31	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	3	2
32	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
33	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	4	2	4	2
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2
35	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	5	4	5	3	4	1	3	2
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2
38	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	3	2
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
40	2	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	2	3	2	2	3	4	4	4	2	3	2
41	4	3	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2
42	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	1	3	2
43	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
44	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	2	3	2
45	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	2	3	2
46	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2
47	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	2
48	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	3	2
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1
50	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	2
51	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2
52	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
53	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	2

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

54	1	2	4	1	2	5	4	4	5	5	4	2	1	1	1	3	3	1	3	1	3	2
55	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3	2
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	2
57	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2
58	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	1	2	2
59	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	1	3	1
60	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3
61	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
64	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3
66	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2
68	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3
69	3	1	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	3	3	3	2	3	1	2	2
70	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1
71	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	3	2	2	1	3	2
72	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	2
73	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2
74	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	2	3
75	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2
76	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2
77	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2
78	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	2
80	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
83	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
85	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	2	1
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
87	3	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	4	1	3	1	3	2
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
89	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	2	3	2
90	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	1	1	2
91	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2
93	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	2	3	2
94	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	1	2	2	2	4	1	2	2
95	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	3
96	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	2
97	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1	1	3
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	1	1	3
100	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	3
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	3
102	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3
103	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	1	1	2
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	2
106	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
107	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	1	3	2
108	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	3	5	4	4	2	3	3
109	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	1	3	2
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2
112	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
113	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	2
114	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2
115	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	2
116	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	1	3	2
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2
119	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2
120	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	1	2
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	1	2
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	3	2
125	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	1	3	2
126	4	5	5	4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	1	3	2
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
128	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	1	3	2
129	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
130	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	1
131	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2
132	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	
133	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	1	3	2
134	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1
135	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	2
136	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	1	3	2
137	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	2	2	3	1	2	3	2	3	4	1	3	1
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
139	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
140	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	1	3	2
141	5	4	5	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	1	3	1
142	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	1
143	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	1
144	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	4	2
146	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	1	4	1
147	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3	2
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	1	3	2
149	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	2
150	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	1	3	2
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
152	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1
153	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2
154	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	3	3
155	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2
156	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2
157	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	2
158	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	3	5	4	4	2	3	2
159	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	2	2
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	2
162	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
163	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2
164	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2
165	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	1
166	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	2	3	2
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2

168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2
169	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	1
170	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	2
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	3	2
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	3	2
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	3
175	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	1	3	2
176	4	5	5	4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	1	1	3
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2
178	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	2
179	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
180	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2
181	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	2
182	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	2
183	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	2	3	2
184	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2
185	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	1	3	2
186	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2
187	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	2	2	3	1	2	3	2	3	3	1	3	2
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2
189	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2
190	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	1	3	2
191	5	4	5	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	2	3	1
192	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2
193	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	1	3	2
194	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2
196	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	2	3	2
197	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	2
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	2
199	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2
200	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2

Lampiran 3. Output Karakteristik Responden Penelitian

```
FREQUENCIES VARIABLES=Sex Education Age
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia
N	Valid	200	200	200
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	99	49,5	49,5	49,5
	Perempuan	101	50,5	50,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	20	10,0	10,0	10,0
	Diploma	35	17,5	17,5	27,5
	S1	140	70,0	70,0	97,5
	S2	5	2,5	2,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17 sd 27 tahun	20	10,0	10,0	10,0
	28 sd 37 tahun	159	79,5	79,5	89,5
	38 sd 47 tahun	21	10,5	10,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Lampiran 4. Output Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
  /STATISTICS=MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Tingkat upah	Penghargaan yang diterima	Jadwal kerja	Beban kerja	Tanggungjawab dalam pekerjaan
N	Valid	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,75	3,66	4,01	3,80	3,80

Frequency Table

Tingkat upah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	6	3,0	3,0	4,0
	3	49	24,5	24,5	28,5
	4	127	63,5	63,5	92,0
	5	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Penghargaan yang diterima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	11	5,5	5,5	6,5
	3	50	25,0	25,0	31,5
	4	128	64,0	64,0	95,5
	5	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Jadwal kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2,0	2,0	2,0
	3	26	13,0	13,0	15,0
	4	135	67,5	67,5	82,5
	5	35	17,5	17,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Beban kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	4	2,0	2,0	3,5
	3	46	23,0	23,0	26,5
	4	125	62,5	62,5	89,0
	5	22	11,0	11,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tanggungjawab dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	3	1,5	1,5	2,0
	3	43	21,5	21,5	23,5
	4	142	71,0	71,0	94,5
	5	11	5,5	5,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4
  /STATISTICS=MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Keadilan dalam prosedur formal	Pertimbangan atas hak individu	Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,92	3,88	3,92	3,86

Frequency Table

Keadilan dalam prosedur formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	4	2,0	2,0	2,5
	3	28	14,0	14,0	16,5
	4	145	72,5	72,5	89,0
	5	22	11,0	11,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Pertimbangan atas hak individu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	6	3,0	3,0	4,0
	3	36	18,0	18,0	22,0
	4	127	63,5	63,5	85,5
	5	29	14,5	14,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	5	2,5	2,5	3,5
	3	21	10,5	10,5	14,0
	4	152	76,0	76,0	90,0
	5	20	10,0	10,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	4	2,0	2,0	3,0
	3	39	19,5	19,5	22,5
	4	130	65,0	65,0	87,5
	5	25	12,5	12,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6
  /STATISTICS=MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Organisasi menghargai pendapat	Organisasi mengetahui hasil kerja	Organisasi memberikan penghargaan	Organisasi memberikan apresiasi	Organisasi memperhatikan permasalahan
N	Valid	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,90	3,83	3,71	3,72	3,48

Statistics

		Organisasi memperhatikan kesejahteraan
N	Valid	200
	Missing	0
Mean		3,75

Frequency Table

Organisasi menghargai pendapat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	6	3,0	3,0	5,0
	3	29	14,5	14,5	19,5
	4	128	64,0	64,0	83,5
	5	33	16,5	16,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Organisasi mengetahui hasil kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,5	2,5	2,5
	2	5	2,5	2,5	5,0
	3	34	17,0	17,0	22,0
	4	132	66,0	66,0	88,0
	5	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Organisasi memberikan penghargaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	10	5,0	5,0	6,5
	3	50	25,0	25,0	31,5
	4	117	58,5	58,5	90,0
	5	20	10,0	10,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Organisasi memberikan apresiasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	10	5,0	5,0	6,5
	3	49	24,5	24,5	31,0
	4	116	58,0	58,0	89,0
	5	22	11,0	11,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Organisasi memperhatikan permasalahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	4,0	4,0	4,0
	2	10	5,0	5,0	9,0
	3	72	36,0	36,0	45,0
	4	99	49,5	49,5	94,5
	5	11	5,5	5,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Organisasi memperhatikan kesejahteraan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	8	4,0	4,0	6,0
	3	53	26,5	26,5	32,5
	4	104	52,0	52,0	84,5
	5	31	15,5	15,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4
  /STATISTICS=MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		Kepuasan terhadap Gaji	Kepuasan terhadap rekan kerja	Kepuasan terhadap Atasan kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,79	3,77	3,63	3,80

Frequency Table

Kepuasan terhadap Gaji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	4	2,0	2,0	3,0
	3	47	23,5	23,5	26,5
	4	129	64,5	64,5	91,0
	5	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Kepuasan terhadap rekan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	11	5,5	5,5	6,0
	3	47	23,5	23,5	29,5
	4	115	57,5	57,5	87,0
	5	26	13,0	13,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Kepuasan terhadap Atasan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	3,0	3,0	3,0
	2	13	6,5	6,5	9,5
	3	52	26,0	26,0	35,5
	4	107	53,5	53,5	89,0
	5	22	11,0	11,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	4	2,0	2,0	2,5
	3	45	22,5	22,5	25,0
	4	135	67,5	67,5	92,5
	5	15	7,5	7,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Lampiran 5. Uji Validitas Reliabilitas Instrumen

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tingkat upah	3,75	,687	200
Penghargaan yang diterima	3,66	,699	200
Jadwal kerja	4,01	,622	200
Beban kerja	3,80	,718	200
Tanggungjawab dalam pekerjaan	3,80	,578	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tingkat upah	15,25	4,269	,611	,794
Penghargaan yang diterima	15,34	4,215	,618	,793
Jadwal kerja	14,99	4,523	,593	,799
Beban kerja	15,20	4,030	,670	,777
Tanggungjawab dalam pekerjaan	15,20	4,593	,625	,792

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,00	6,477	2,545	5

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Keadilan dalam prosedur formal	3,92	,608	200
Pertimbangan atas hak individu	3,88	,722	200
Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	3,92	,624	200
Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil	3,86	,688	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Keadilan dalam prosedur formal	11,65	3,063	,676	,822
Pertimbangan atas hak individu	11,69	2,617	,741	,794
Pertimbangan atas respek atau rasa hormat terhadap individu	11,65	3,083	,637	,836
Penjelasan atau justifikasi atas keputusan yang diambil	11,71	2,732	,733	,796

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,57	4,870	2,207	4

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Organisasi menghargai pendapat	3,90	,777	200
Organisasi mengetahui hasil kerja	3,83	,766	200
Organisasi memberikan penghargaan	3,71	,775	200
Organisasi memberikan apresiasi	3,72	,784	200
Organisasi memperhatikan permasalahan	3,48	,838	200
Organisasi memperhatikan kesejahteraan	3,75	,837	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organisasi menghargai pendapat	18,48	10,924	,592	,883
Organisasi mengetahui hasil kerja	18,55	10,510	,698	,867
Organisasi memberikan penghargaan	18,67	10,252	,748	,859
Organisasi memberikan apresiasi	18,66	10,096	,774	,854
Organisasi memperhatikan permasalahan	18,90	10,121	,702	,866
Organisasi memperhatikan kesejahteraan	18,63	10,175	,691	,868

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,38	14,567	3,817	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	200	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan terhadap Gaji	3,79	,672	200
Kepuasan terhadap rekan kerja	3,77	,762	200
Kepuasan terhadap Atasan kerja	3,63	,876	200
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	3,80	,620	200

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan terhadap Gaji	11,19	3,434	,559	,744
Kepuasan terhadap rekan kerja	11,21	3,001	,642	,699
Kepuasan terhadap Atasan kerja	11,35	2,671	,642	,705
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	11,18	3,629	,534	,757

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,98	5,276	2,297	4

Lampiran 6. Output SmartPLS

Structural Model Specification

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Keadilan Distributif	0,590762	0,878017		0,827184
Keadilan Prosedural	0,693286	0,900234		0,853297
Kepuasan Kerja	0,606818	0,860503	0,670416	0,784576
Persp Dukungan Org	0,639574	0,913908	0,503388	0,886549

	Communality	Redundancy
Keadilan Distributif	0,590762	
Keadilan Prosedural	0,693286	
Kepuasan Kerja	0,606818	0,114285
Persp Dukungan Org	0,639574	0,234615

Redundancy

	redundancy
Keadilan Distributif	
Keadilan Prosedural	
Kepuasan Kerja	0,114285
Persp Dukungan Org	0,234615

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Keadilan Distributif	0,827184
Keadilan Prosedural	0,853297
Kepuasan Kerja	0,784576
Persp Dukungan Org	0,886549

Latent Variable Correlations

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
Keadilan Distributif	1,000000			
Keadilan Prosedural	0,647044	1,000000		
Kepuasan Kerja	0,648142	0,628829	1,000000	
Persp Dukungan Org	0,652205	0,634969	0,794137	1,000000

R Square

	R Square
Keadilan Distributif	
Keadilan Prosedural	
Kepuasan Kerja	0,670416
Persp Dukungan Org	0,503388

Cross Loadings

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
X1.1	0,747119	0,322062	0,459233	0,485139
X1.2	0,743703	0,431012	0,458825	0,443473
X1.3	0,718414	0,469858	0,452929	0,405497
X1.4	0,828333	0,628349	0,508939	0,545989
X1.5	0,800172	0,598621	0,590237	0,595724
X2.1	0,407057	0,784885	0,380687	0,377777
X2.2	0,612912	0,868609	0,577625	0,578439
X2.3	0,595488	0,805884	0,535316	0,548248
X2.4	0,506200	0,867852	0,561944	0,569427
Y1.1	0,462937	0,660723	0,584615	0,719934
Y1.2	0,462429	0,496979	0,576854	0,789342
Y1.3	0,491534	0,502564	0,636980	0,833207
Y1.4	0,612030	0,574843	0,712112	0,860472
Y1.5	0,487298	0,393270	0,607928	0,793050
Y1.6	0,592205	0,404369	0,675202	0,795299
Y2.1	0,540117	0,426240	0,784627	0,713709
Y2.2	0,412644	0,423432	0,777923	0,528435
Y2.3	0,531842	0,597894	0,806284	0,627196
Y2.4	0,517906	0,504866	0,745904	0,581779

AVE

	AVE
Keadilan Distributif	0,590762
Keadilan Prosedural	0,693286
Kepuasan Kerja	0,606818
Persp Dukungan Org	0,639574

Communality

	communality
Keadilan Distributif	0,590762
Keadilan Prosedural	0,693286
Kepuasan Kerja	0,606818
Persp Dukungan Org	0,639574

Total Effects

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
Keadilan Distributif			0,415015	0,415169
Keadilan Prosedural			0,360296	0,366337
Kepuasan Kerja				
Persp Dukungan Org			0,593391	

Composite Reliability

	Composite Reliability
Keadilan Distributif	0,878017
Keadilan Prosedural	0,900234
Kepuasan Kerja	0,860503
Persp Dukungan Org	0,913908

Outer Loadings

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
X1.1	0,747119			
X1.2	0,743703			
X1.3	0,718414			
X1.4	0,828333			
X1.5	0,800172			
X2.1		0,784885		
X2.2		0,868609		
X2.3		0,805884		
X2.4		0,867852		
Y1.1				0,719934
Y1.2				0,789342
Y1.3				0,833207
Y1.4				0,860472
Y1.5				0,793050

Y1.6				0,795299
Y2.1			0,784627	
Y2.2			0,777923	
Y2.3			0,806284	
Y2.4			0,745904	

Outer Model T-Statistic

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
X1.1	12,686202			
X1.2	12,409727			
X1.3	9,362859			
X1.4	17,000825			
X1.5	14,170699			
X2.1		11,701450		
X2.2		26,849395		
X2.3		11,488516		
X2.4		25,999664		
Y1.1				7,265880
Y1.2				11,182476
Y1.3				15,273687
Y1.4				27,937691
Y1.5				14,404056
Y1.6				16,110080
Y2.1			13,105474	
Y2.2			12,073326	
Y2.3			8,745835	
Y2.4			8,906279	

Index Values for Latent Variables

	LV Index Values
Keadilan Distributif	3,801710
Keadilan Prosedural	3,891714
Kepuasan Kerja	3,751146
Persp Dukungan Org	3,729236

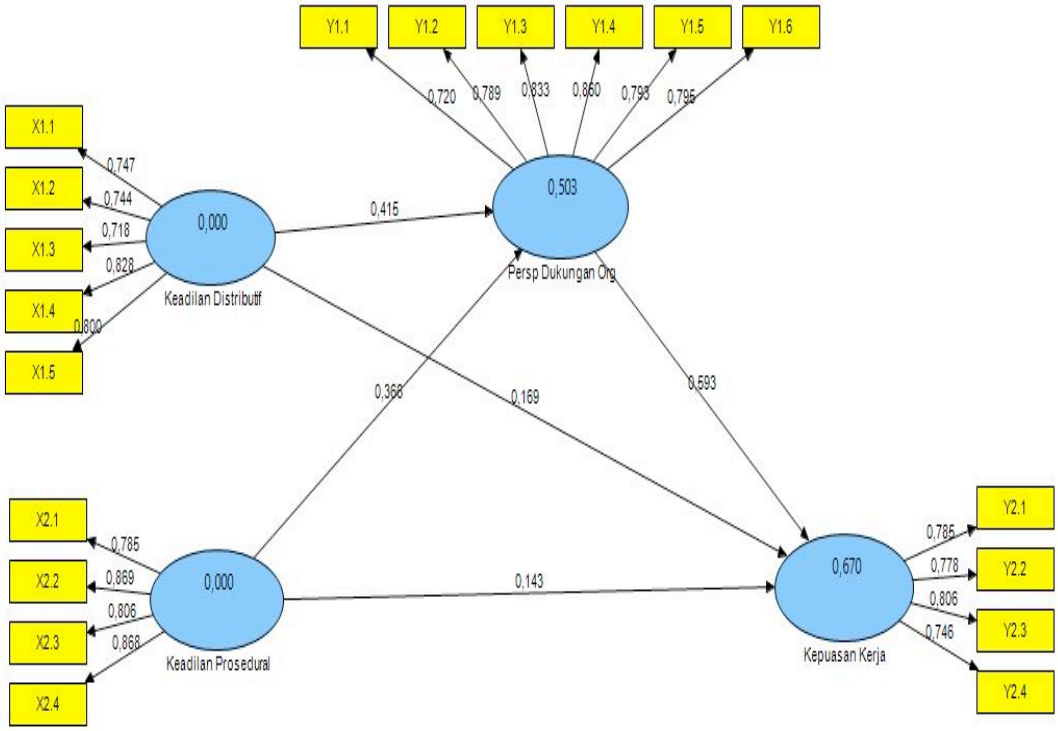
Path Coefficients

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
Keadilan Distributif			0,168657	0,415169
Keadilan Prosedural			0,142915	0,366337
Kepuasan Kerja				
Persp Dukungan Org			0,593391	

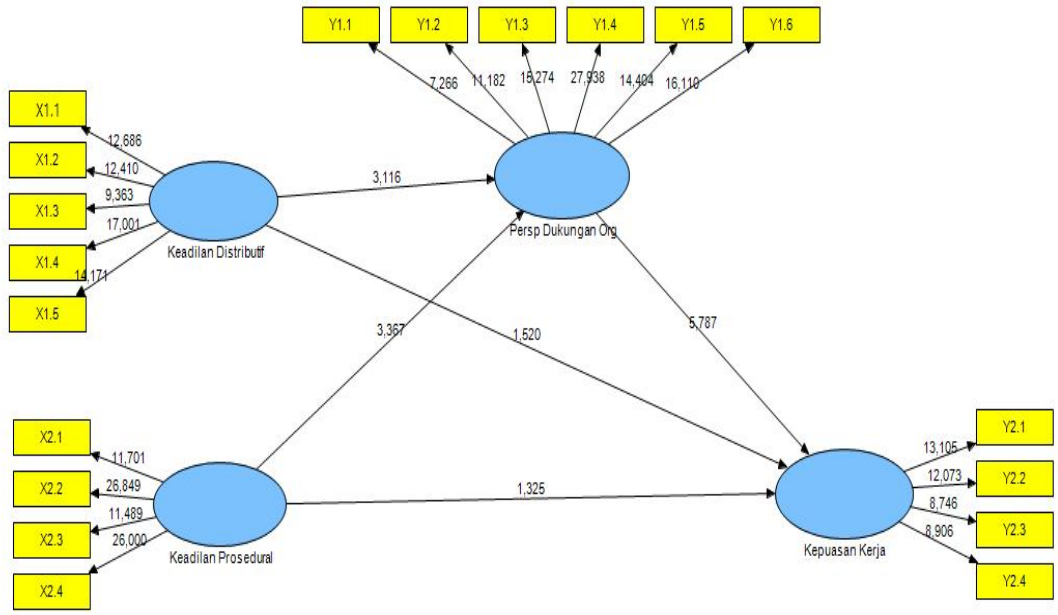
Inner Model T-Statistic

	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	Persp Dukungan Org
Keadilan Distributif			1,519676	3,115977
Keadilan Prosedural			1,324942	3,367249
Kepuasan Kerja				
Persp Dukungan Org			5,786907	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya



Output PLS Algorithm



Output Boostrapping

Lampiran 7. Transkrip Hasil Wawancara Responden Kunci

Hasil Wawancara Secara Kualitatif Untuk Lima Responden Kunci

1. Nama : Sri Sunarmi,S.Sos (Mamik)
   Unit Kerja : Sekretaris Rektor
   Penjelasan : Pimpinan di UB terutama di tingkat Rektor dan Wakil Rektor telah mendistribusikan beban kerja cukup adil sesuai porsi masing-masing sekretaris. Namun di tingkat kabag dan kasubbag, pendistribusian beban kerjanya masih terkesan pilih-pilih, termasuk juga *like and dislike* dalam pendistribusian pekerjaan dan pemberian insentif kepada staf dibawahnya. Kemudian dalam pendistribusian secara prosedural, pimpinan masih banyak memberikan kebijakan secara sepihak saja. Keputusan-keputusan yang diambil masih belum maksimal dijelaskan kepada para bawahan. Seperti peraturan tentang pemberian insentif remunerasi yang sampai saat ini masih menimbulkan gejolak.

2. Nama : Rabindra Cahya Putra,SH (Abi)
   Unit Kerja : Kemahasiswaan
   Penjelasan : Jadwal kerja yang masih sedikit "ruwet" terutama di bagian kemahasiswaan. Kabag dan kasubbag yang seringkali bekerja sendiri tanpa melibatkan stafnya. Kemudian pemberian beban kerja yang kurang adil. Dengan adanya penambahan staf baru, yang menurut pimpinan dialah yang lebih "cepat kerjanya", kita jadi tidak diberikan pekerjaan yang seharusnya sudah menjadi tupoksi kita. Pemberian bonus dan insentif juga menurut saya tidak adil, karena pimpinan lebih memberikan nilai lebih terhadap staf yang menurutnya lebih pintar, tetapi menurut kita biasa saja dan malah sejajar dengan kita. Untuk prosedur-prosedur pengurusan kepegawaian,masih sama memunculkan keruwetan-keruwetan di dalamnya. Birokrasi yang dijalankan sendiri oleh kepegawaian, untuk pemberian ijin cuti, pengurusan tunjangan-tunjangan, bpjs, ijin/tugas belajar, selalu saja lama dan tidak "cak-cek".

3. Nama : Mahatma Wirawan,SE (Wawan)
   Unit Kerja : Akademik
   Penjelasan : Di bagian akademik, pimpinan sudah memberi beban kerja dengan baik sesuai *job description*masing-masing stafnya. Penjadwalan kerja yang baik, tanpa ada *like and dislike*. Terutama dalam pemberian bonus/insentif berupa honorarium yang sudah diberikan sangat adil pada masing-masing porsi yang dikerjakan oleh stafnya. Di bagian akademik, karyawan sangat didukung oleh organisasi. Pemberian bobot pekerjaan sesuai porsi dan tupoksi masing-masing diberikan dengan cukup jelas, adil, dan merata.

4. Nama : Sri Tanjung Bilqis,SE (Bilqis)
   Unit Kerja : Keuangan
   Penjelasan : Kebijakan dan aturan-aturan yang berbeda ketika pergantian pimpinan dimulai. Penjadwalan dan beban kerja yang semrawut dan mengakibatkan beban kerja yang menumpuk dan tidak sesuai harapan. Kegiatan administrasi keuangan yang semula sesuai prosedur jadi kembali "bedol desa" saat prosedur-prosedur baru ditetapkan. Karyawan jadi merasakan kurang puas dalam bekerja, kurang didukung juga dalam bekerja. Beban kerjanya saat ini jadi lebih berat dirasakan, karena efek perpindahan penjadwalan kerja oleh pimpinan keuangan.

5. Nama : Anak Agung Jaya Ardika,ST (Agung)
   Unit Kerja : Barang Milik Negara
   Penjelasan : Dengan banyaknya karyawan di Biro Umum dan Kepegawaian, dirasakan pimpinan jadi kurang adil dalam memberikan penjadwalan kerja. Beban kerja jadi terasa standar, namun bonus atau insentif yang diterima dirasakan cukup adil dan merata. Dua karyawan dapat mengerjakan 1 pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan oleh satu orang karyawan saja. Prosedur dalam pengurusan sesuatu di Biro Umum cukup cepat dengan adanya Peraturan Rektor tentang pemberian insentif remunerasi.