

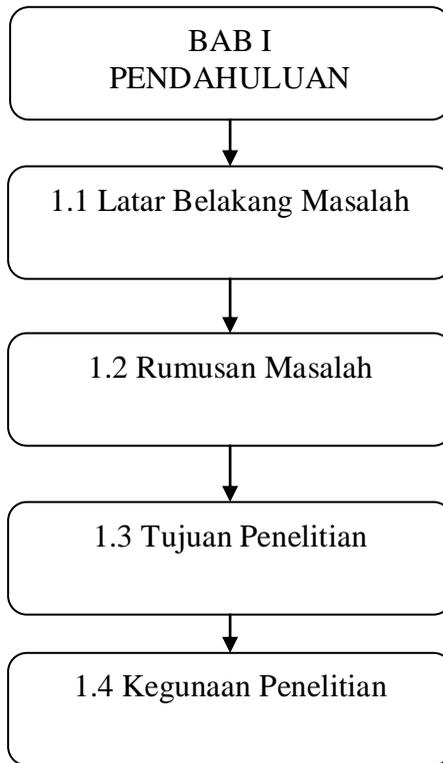
BABI PENDAHULUAN

1.0 Organisasi Bab I

Bab I ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang mendasari studi untuk menganalisis kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Yayasan Dwijendra Denpasar yang dijelaskan dalam empat sub bab.

Dalam sub bab 1.1 membahas tentang latar belakang masalah yang memuat tentang fenomena yang terjadi dilingkungan di Yayasan Dwijendra Denpasar dikaitkan dengan kajian teoritik dan beberapa hasil kajian empiriknya. Berdasarkan latar belakang masalah memunculkan adanya delapan rumusan masalah yang dibahas dalam sub bab 1.2. dalam sub bab 1.3 memuat tentang tujuan dari penelitian ini dan akhirnya pada sub bab 1.4 dijelaskan tentang kegunaan dari penelitian baik secara teoritis maupun secara praktis.

Sistematika penulisan Bab I ini dibangun sebagaimana disajikan dalam gambar 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1 Alur Kajian Bab I

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan terus menerus agar diperoleh sumber daya yang bermutu. Bermutu bukan

hanya pandai saja tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut dari pekerjaan itu benar-bener diselesaikan sesuai rencana.

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Walaupun manusia berada pada masyarakat yang berorientasi kerja (*work oriented*), yang memandang suatu pekerjaan adalah suatu yang mulia, manusia tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Falsafah yang dimiliki masyarakat menunjukkan hal tersebut dengan semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan hanya aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha. Dalam berbagai keadaan, nilai-nilai manusiawi (*human value*) bisa diselaraskan secara baik dengan aspek teknologi (Wiatmaja, 2013).

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Suatu perusahaan haruslah mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumberdaya manusia (Ancok, 2012).

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi.

Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia (Luthans, 2010).

Suatu badan organisasi atau badan usaha yang diharapkan dapat menunjukkan eksistensinya dalam hal yang positif, artinya mampu menunjukkan kinerja yang baik di mata pihak luar khususnya masyarakat. Kinerja karyawan sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dari seorang tenaga kerja. Pengertian dari kinerja menurut Shahhosseini (2013) adalah perbandingan antar hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Kinerja merupakan salah satu perilaku penting dalam bekerja karena kinerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja organisasi (Carter, dkk, 2012; Foloranso, dkk, 2014). Artinya ketika seorang karyawan mampu bekerja dengan baik maka kinerjanya akan meningkat yang berdampak langsung pada meningkatnya kinerja organisasi. Nursyamsi (2013) menyatakan kinerja karyawan dapat meningkat apabila organisasi mampu memberikan motivasi dan memperhatikan kepuasan kerja mereka yang berdampak langsung pada kinerja organisasi.

Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan sifat (*ability and traits*), usaha (*effort*) dan dukungan (*support*) yang diukur melalui hasil produksi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan (Mukhtar, dkk, 2012; Rastgar, 2012). Artinya kinerja harus dapat diobservasi dan diukur (Khan, dkk, 2010). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa

banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang menetapkan adalah individu secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggungjawab karyawan. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar (Mbah dan Ikemefuna, 2012 dan Iqbal *et al*, 2014). Mahdi *et al* (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan. Tingginya tingkat *turnover* akan menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjangkit staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Rageb *et al*, 2013). Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan,

tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Salleh *et al* (2012) dan Ali *et al* (2014) menyatakan bahwa semua aspek kepuasan kerja yang meliputi promosi, pekerjaan itu sendiri, serta supervisi kecuali rekan kerja terbukti berpengaruh negatif pada keinginan keluar karyawan. Pengaruh negatif yang dibuktikan oleh penelitian-penelitian tersebut berupaya menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka terdapat kecenderungan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan. Individu yang puas dengan pekerjaannya akan berupaya untuk bertahan dalam perusahaan, sementara individu yang kurang merasa puas dengan pekerjaannya akan memilih serangkaian upaya untuk keluar dari perusahaan. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh temuan Mbah dan Ikemefuna (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan berpengaruh negatif pada keinginan keluar karyawan.

Yayasan Dwijendra Pusat Denpasar didirikan oleh tokoh-tokoh pendidikan dan agama pada tgl 28 Januari 1953, dimana mengelola sekolah dari tingkat TK, SD, SMP, SMA, SMK dan Perguruan Tinggi. Ciri khas pendidikan Dwijendra Denpasar berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dengan sentuhan bernuansa Agama, Kebudayaan dan Kesusastraan Hindu Bali. Dalam pengelolaannya mengupayakan peserta didik menjadi orang yang cerdas, unggul, bermoral, jujur serta mampu mengatasi tantangan masa depan sesuai ajaran Agama Hindu. Perkembangan dan tantangan yang ditandai oleh perkembangan iptek memacu sekolah untuk merespon dengan cepat dan berorientasi kedepan dengan memperhatikan potensi kekinian sesuai dengan agama,

budaya, norma dan harapan masyarakat khususnya masyarakat Bali.

Permasalahan kepuasan kerja walaupun tidak muncul dalam aksi ekstrim, namun sangat perlu diwaspadai bahwa fenomena tersebut sangat potensial dan cenderung meningkat. Bukan mustahil ada dibalik perilaku kerja karyawan yang memperhatikan seakan-akan tidak terdapat masalah.

Kualitas kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari indikasi yang ditampilkan melalui sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. Indikasi tersebut diantaranya meliputi rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, turnover, dan pemogokan. Salah satu indikator yang dapat dijadikan alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Losses Time atau waktu keterlambatan karyawan dapat menggambarkan kepatuhan karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah waktu keterlambatan (losses time) karyawan dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel.1.1
Losses Time Karyawan Terhadap Jam Masuk dan Pulang Kerja Yayasan Dwijendra Denpasar 2015

Bulan	Menit Per Karyawan
1	41,96
2	29,56
3	10,56
4	25,39
5	15,71
6	18,41
7	30,11
8	18,30
9	53,66
10	80,26
11	22,96
12	41,87
Rata-rata Losses Time per karyawan	32,40

Sumber : Absen Sidik Jari Karyawan Yayasan Dwijendra

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seorang karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka karyawan tersebut akan bersemangat dan mengeluarkan semua kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Selain kepuasan kerja, kinerja karyawan juga turut dipengaruhi oleh keterlibatan kerja. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, karyawan perlu memiliki keterlibatan kerja yang tinggi pula. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memihak dengan kuat pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis

kerja itu (Robbins, 2014). Lebih lanjut, Robbins (2014) menyatakan bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi serta lebih berkomitmen terhadap organisasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Individu dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Keterlibatan kerja tersebut misalnya ditunjukkan dengan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaan adalah karyawan yang kurang memihak pada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung bekerja hanya pada rutinitas.

Selain kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, kinerja karyawan juga turut dipengaruhi oleh keadilan organisasi. Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Aquino *et al.*, 2011). Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2014). Keadilan organisasi merupakan sejauh mana para pekerja percaya bahwa mereka sedang memperlakukan adil. Bisa berhubungan

dengan seleksi, promosi penilaian kinerja, meningkatkan, manfaat, (Steve, 2013). Keadilan organisasi merupakan suatu respon terhadap kebutuhan dasar manusia. Apapun peran individu di organisasi, mereka ingin dihargai sebagai manusia, bukan hanya sebagai asset manusia. Dengan demikian, persoalan mengenai keadilan seharusnya menjadi salah satu pemikiran yang terpenting dari manajemen.

Selain kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan keadilan organisasi, kinerja karyawan juga turut dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). Karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi. Hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kajian tentang komitmen terhadap organisasi berguna untuk memahami dedikasi bawahan terhadap organisasi kerjanya (Yeh dan Hong, 2012). Ini artinya bahwa seorang karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi, memaknai kerja dengan hal yang luhur mengindikasikan bahwasanya mereka dekat dengan kedisiplinan kerja yang akan dicapai dan dekat dengan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dicapainya. Dengan komitmen pada organisasi para karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik terhadap organisasi meskipun tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* formal. Selain itu perilaku

kerjanya muncul bukan karena paksaan tetapi didasarkan atas kerelaan hati dan ikhlas untuk tetap mengkedepankan kepentingan organisasi.

Penelitian terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Khan *et al* (2012) serta Aftab dan Idrees (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya makin tinggi kepuasan kerja ini dapat terpenuhi, makin tinggi pula kinerja karyawan. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut, akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan dan seterusnya akan mempengaruhi pula kinerja karyawan tersebut di waktu yang akan datang. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kavita *et al* (2012); Singh dan Jain (2013); Perera *et al* (2014); serta Vrinda dan Jacob (2015) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan. Artinya kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan adalah faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian Hyz (2010) dan Funmilola *et al* (2013) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam kedua penelitian ini disebutkan bahwa kepuasan kerja tidak ditindak lanjuti oleh perusahaan dengan pemberian penghargaan dan pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan justru akan menurunkan kinerja karyawan. Di Indonesia penelitian

mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Khairiyah dan Annisa (2013) serta Vidyaningtyas dan Putri (2014) yang menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Risqi *et al* (2015) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Ali *et al* (2013) serta Putri dan Latrini (2013) yang justru menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Penelitian terkait dengan pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Safaria dan Yunastiwi (2013) menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Wijaya (2012) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Mingan (2013) menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Rakhmadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Wiratama dan Suana (2014) yang menyatakan

bahwa keadilan organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengingat masih ada inkonsistensi terhadap hasil-hasil penelitian (*research gap*) yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengkonfirmasi lagi inkonsistensi hasil-hasil penelitian tersebut dengan menganalisis kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“KEPUASAN KERJA, KETERLIBATAN KERJA, KEADILAN ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian dapat dikemukakan dalam *research questions* sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu kegiatan untuk mencari, menggali, menghubungkan dan memprediksi suatu kejadian. Setiap penelitian yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
2. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan
7. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Dapat memberikan implikasi teoritis tentang kinerja karyawan terkait dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi di Yayasan Dwijendra Denpasar.

- b. Dapat dijadikan pegangan bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk meneliti variabel-variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi di Yayasan Dwijendra Denpasar.

2. Kegunaan Praktis

- a. Diharapkan menjadi bahan evaluasi pimpinan Yayasan Dwijendra Denpasar dalam menentukan apa yang harus diterapkan sehubungan dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Diharapkan dapat memberikan informasi tambahan mengenai perlunya kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

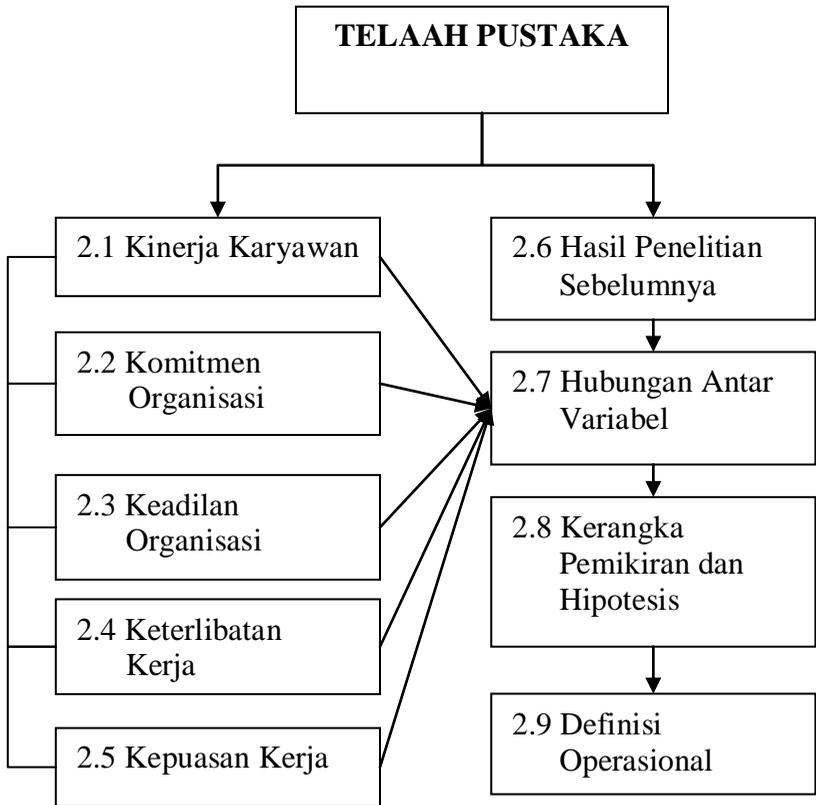
TELAAH PUSTAKA

2.0 Organisasi Bab II

Bab II ini menjelaskan mengenai kerangka pikir yang mendasari studi, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Bab ini disajikan dalam lima belas sub bab. Kajian teoritik mengenai Teori Kinerja karyawan dalam sub bab 2.1. komitmen organisasi dibahas dalam sub bab 2.2. Teori keadilan organisasi dibahas dalam sub bab 2.3. Teori keterlibatan kerja dibahas dalam sub bab 2.4. Teori kepuasan kerja dibahas dalam sub bab 2.5. Hasil Penelitian Sebelumnya yang berkaitan dengan studi ini dibahas dalam sub bab 2.6. Hubungan Antar Variabel dibahas dalam sub bab 2.7. Kerangka pemikiran dan hipotesis yang merupakan model penelitian tersaji dalam sub bab 2.8. dan Definisi Operasional tersaji dalam sub bab 2.9.

Sistematika penulisan bab II ini dibangun sebagaimana tersaji dalam gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1. Alur Kajian Bab II

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun (Paracha, 2012; Ahmad, dkk, 2014; Folorunso, dkk, 2014).

Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial (Abdullah, dkk, 2013).

Menurut Wirawan (2011) konsep kinerja yang merupakan singkatan dari kinetika energi kerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Produktifitas tenaga kerja (kinerja) lebih mengarah kepada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif (Shahhosseini, 2013).

Kinerja bisa dikatakan sebagai hasil dari proses kerja yang sudah dilewati dan menjadi gambaran bagaimana proses kerja yang dilakukan, bila proses kerja sesuai dengan standar atau aturan kerja yang sudah dilakukan maka kinerja atau hasil kerja akan sesuai target. Kinerja yang tidak sesuai target dapat menjadi sebuah indikator bahwa ada ketidakberesan atau penyimpangan dalam sebuah proses kerja (Carter, dkk, 2012; Surbakti dan Suharnomo, 2013). Artiningsih dan Rasyid (2013) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Maharani, dkk, (2013) dan Rageb, dkk, (2013) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan

wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Yeh dan Hong (2012) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Folorunso, dkk (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok.

Kinerja merupakan suatu karya nyata yang diciptakan oleh seorang karyawan, kadang kala proses penyelesaian suatu pekerjaan atau permasalahan dilakukan dengan berbeda oleh setiap karyawan. Kinerja umumnya dapat dilihat dengan jelas (konkrit) karena berupa laporan akhir yang siap disajikan oleh karyawan untuk dipresentasikan atau dilaporkan kepada masing-masing pemimpin mereka. Hasil proses kerja atau kinerja juga dapat secara abstrak dilihat dengan kasat mata namun tak dapat terukur, misalkan ketika seorang karyawan bagian pemasaran sehabis melakukan negoisasi dengan *client* dan terjadi *follow up* (tindak lanjut) ke depannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa proses kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut berjalan dengan baik dan menghasilkan kinerja positif karena terjadi *follow up* yang mengindikasikan adanya kecenderungan kesamaan paham sehingga memungkinkan terjadinya kesuksesan negoisasi dengan *client* tersebut. Kinerja dapat dikatakan suatu hasil kerja,

terlepas dari tersepakati atau tidaknya suatu kesepakatan dalam sebuah negoisasi (Susanty dan Miradipta, 2013).

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas peneliti berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.2 Kriteria Kinerja Karyawan

Simamora (2011) menyampaikan bahwa penilaian kinerja yang adil membutuhkan suatu standar/kriteria untuk menjadi perbandingan terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang menjadi kriteria kinerja seperti keahlian dan perilaku yang saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membuahkan hasil.

Tabel 2.1
Contoh Kriteria Kinerja

Keahlian/Kemampuan/ Kebutuhan/Tindak-Tanduk	Perilaku	Hasil
Pengetahuan kerja	Menunaikan tugas	Penjualan
Kekuatan	Mematuhi perintah	Tingkat produksi
Koordinasi mata-tangan	Melaporkan masalah	Mutu produksi
Sertifikat izin	Merawat	Bahan sisa
Pengetahuan bisnis	perlengkapan	Kecelakaan
Hasrat untuk berhasil	Membuat catatan	Perbaikan
Kebutuhan sosial	Mengikuti peraturan	perlengkapan
Ketertarikan	Hadir secara teratur	Pelanggan yang
Loyalitas	Memberikan saran	dilayani
Kejujuran	Pantang rokok	Kepuasan pelanggan
Kreativitas Kepemimpinan	Pantang narkoba	

Sumber : Simamora (2011: 72)

Menurut Gibson, dkk (2011) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu :

- 1) Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Simamora (2011) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Karakteristik pribadi
Yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi
- 2) Deskripsi pekerjaan
Yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

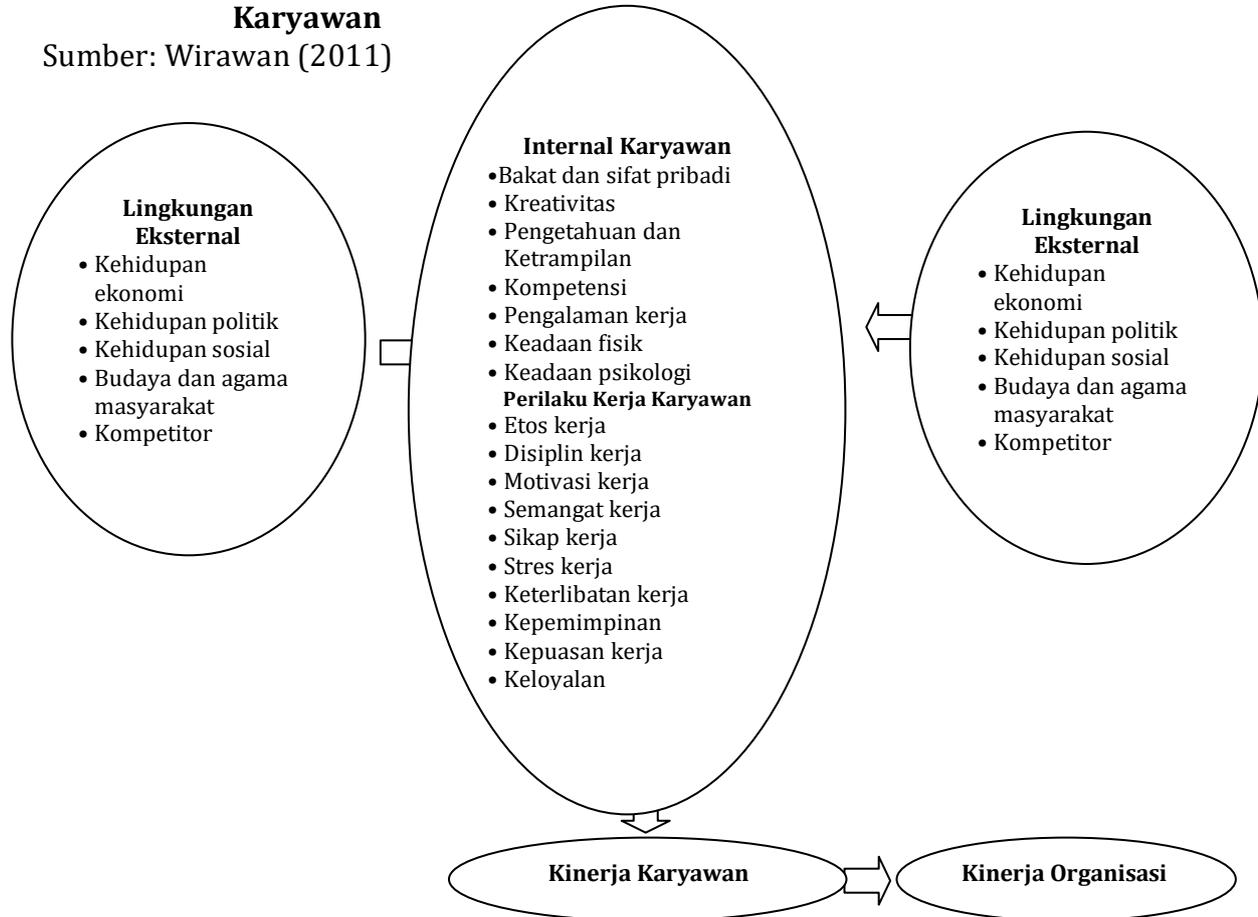
- 3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja
Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.
- 4) Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi
Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di *line* paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karakteristik atau kriteria kinerja karyawan menurut orang dapat berbeda-beda. Kriteria kinerja karyawan dapat ditentukan tergantung kondisi waktu, tempat atau pun visi dari masing-masing pemimpinnya. Kinerja dapat dikatakan sukses bila, (1) sesuai dengan target *output* yang ditentukan; (2) sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditentukan; (3) sesuai dengan waktu yang ditentukan; (4) mendapatkan masukan/saran/inovasi baru untuk pelaksanaan proses kerja selanjutnya.

Istilah produktivitas dengan kinerja memiliki pemahaman yang berbeda namun kebanyakan orang menyamakan pengertian dari istilah tersebut. Produktivitas identik dengan produk yang merupakan hasil dari proses produksi yang didefinisikan sebagai rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang meliputi bahan mentah, energi, tenaga kerja, peralatan, fasilitas, modal sains, teknologi, dan sebagainya (Wirawan, 2011). Wirawan (2011) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor seperti lingkungan internal organisasi, lingkungan eksternal dan internal karyawan atau karyawan.

Gambar 2.2 Perilaku Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Sumber: Wirawan (2011)



- 1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal karyawan ini menentukan kinerja karyawan. Jadi, dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja karyawan.
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun.

Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang

sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

2.1.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Davis dan John (2013) menyatakan ada beberapa indikator mengenai kinerja karyawan, yakni :

- 1) Kemampuan dalam menyusun rencana kerja
- 2) Kemampuan merealisasikan rencana kerja
- 3) Kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan
- 4) Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat
- 5) Kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas
- 6) Kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan

Rageb, dkk (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Penggunaan waktu kerja
- 2) Penggunaan bahan dalam pelaksanaan pekerjaan
- 3) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja karyawan mengacu pada penelitian Rageb, dkk (2013) tersebut di atas.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan seorang individu terhadap entitas dimana orang tersebut berkontribusi. Komitmen dapat terbentuk dari berbagai macam hal, baik dari dalam diri individu tersebut maupun organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dikarenakan kesamaan nilai perusahaan dengan nilai pribadi, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepastian kompensasi, keamanan dan kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir dan lain-lain (Albdour dan Altarawneh, 2014). Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut. Dengan begitu, individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut akan memiliki kepercayaan pada organisasi karena konsistensi yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka. Komitmen organisasi merupakan investasi yang penting untuk keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah faktor krusial dalam perusahaan yang mengedepankan rasa keterikatan emosional dan material antara pribadi individu dengan entitas tempat bekerjanya (Kashefi, dkk, 2013).

Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Tan dan Lou (2012) mendefinisikan komitmen organisasi

sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Para karyawan yang memiliki idealisme yang cukup tinggi dan percaya terhadap nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja memiliki potensi besar untuk bekerja pada perusahaan tersebut sampai mereka pensiun. Kesamaan nilai individu dengan perusahaan akan menimbulkan kepuasan batin pada karyawan sehingga secara otomatis memunculkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini akan berdampak kepada kinerja karyawan tersebut karena tidak ada beban ketika melaksanakan pekerjaannya, kecuali terjadi pergeseran nilai-nilai perusahaan.

Yeh dan Hong (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *“strong belief in and acceptance of the organizational goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to remain in the organization”*. Bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

Mukhtar, dkk (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia

bekerja dan secara implisit akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan-keunggulan perusahaan tempat dia bekerja. Implikasi lainnya adalah seorang karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaannya dan dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas orang yang berada pada subordinatnya.

Rageb, dkk (2013) berpendapat bahwa : *“organizational commitment reflects one’s persistence in making sacrifice to the good of the organization, and it indicates the person’s preoccupation with the organization, as evidenced by the person’s devotion of personal time to organizational activities”*. Komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seseorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan baik dalam bentuk moril maupun materil disebabkan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan atau anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu betapa pentingnya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan untuk mendapatkan *multi benefit* yang berdampak langsung maupun jangka panjang bagi perusahaan.

Chiang dan Wong (2012) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan dari para peneliti bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi mungkin lebih bahagia dalam

pekerjaan mereka, menghabiskan lebih sedikit waktu untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, peneliti berpendapat komitmen organisasi merupakan suatu perilaku yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dengan kesiapan memberikan usaha yang terbaik untuk organisasinya, menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi serta turut serta membantu dalam pencapaiannya, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasinya.

2.2.2 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Abdullah, dkk (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi direfleksikan ke dalam tiga komponen umum, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Penjelasan lebih rinci mengenai ketiga dimensi tersebut adalah :

1) *Affective commitment*

Affective commitment merupakan keterkaitan emosional terhadap organisasi yang ditujukan dengan individu secara kuat berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan senang menjadi anggota dari organisasi Albdour dan Altarawneh (2014) menyatakan *affective commitment* sebagai perasaan kasih sayang dan perasaan keterkaitan dengan organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota di dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2) *Continuance Commitment*

Continuance commitment merupakan komitmen yang didasarkan pada biaya yang timbul akibat

meninggalkan organisasi. Ahmad, dkk (2014) mendefinisikan *cognitive continuance commitment* sebagai komitmen yang akan muncul ketika terdapat keuntungan jika tetap berpartisipasi dengan organisasi dan adanya biaya apabila meninggalkan organisasi. Folorunso, dkk (2014) menyatakan bahwa *continuance commitment* adalah kesadaran dari ketidakmungkinan memilih identitas sosial yang berbeda karena akan adanya hukuman yang sangat besar dalam perpindahan.

Continuance commitment muncul karena didasari oleh kesadaran karyawan akan biaya yang timbul apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasinya. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan memilih tetap tinggal dengan organisasinya karena mereka sadar akan kebutuhan mereka terhadap organisasi dan sebaliknya serta sadar akan risiko dan pengorbanan yang harus ditempuh jika keluar dari organisasi.

3) *Normative Commitment*

Normative commitment merupakan perasaan karyawan yang mewajibkan mereka untuk tetap bertahan di organisasi (Abdullah, dkk, 2013). Albdour dan Altarawneh (2014) mendefinisikan komitmen sebagai totalitas tekanan normatif internal untuk bertindak dengan cara yang sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, dan menyatakan individu tersebut menunjukkan perilaku semata-mata hanya karena mereka percaya apa yang dilakukan adalah benar dan bermoral untuk dilakukan. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.2.3 Faktor-faktor untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap organisasi yang timbul karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi ataupun memperkuatnya, faktor-faktor tersebut adalah :

1) *Affective commitment*

Lamidi (2012) menyatakan *affective commitment* sebagai perasaan kasih sayang dan perasaan keterkaitan dengan organisasi dan telah diasosiasikan pengalaman kerja, sikap individu dan struktur organisasi. Komitmen afektif berkembang atas dasar pengalaman kerja seperti tantangan pekerjaan, otonomi, dan berbagai keterampilan dimana karyawan menemukan penghargaan atau kepuasan. Karakteristik pekerjaan, keadilan komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sejalan dengan Lamidi (2012), Jati (2013) *affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman kerja, dan kecocokan nilai personal dengan budaya.

Menurut Folorunso, dkk (2014) terdapat beberapa kategori umum faktor pembentuk *affective commitment* yang didapatkan dari beberapa penelitian terdahulu mengenai anteseden dari dimensi-dimensi komitmen organisasi,

- a) Karakteristik organisasi Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Abdullah, dkk, 2013).

b) Karakteristik individu

Beberapa penelitian menyatakan usia dapat mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun bergantung pada beberapa kondisi individu sendiri seperti status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Unal, 2013).

c) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Abdullah, dkk, 2013). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu, peran individu dalam organisasi tersebut dan hubungannya dengan atasan. (Ahmad, dkk, 2014)

2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan berkembang sebagai biaya yang harus dibayarkan apabila meninggalkan perusahaan saat ini. Oleh karena itu, usia dan masa jabatan dapat menjadi prediktor komitmen kelanjutan (Albdour dan Altarawneh, 2014) Ini berarti bahwa komitmen kelanjutan berkembang di kalangan tua karyawan yang memiliki masa jabatan lebih lama di dalam organisasi. Folorunso, dkk (2014) mengatakan banyak faktor lain telah diteliti sebagai anteseden komitmen kelanjutan seperti jumlah anggota keluarga yang bergantung pada karyawan.

Khan, *et.all* (2012) membagi faktor pembentuk *continuance commitment* ke dalam tiga variabel, yaitu

investasi, alternatif, dan pertimbangan. Investasi termasuk sesuatu yang berharga seperti waktu, usaha, atau pun uang yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Sedangkan proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, serta dampaknya bagi mereka sendiri.

3) *Normative commitment* (komitmen normatif)

Beberapa tindakan organisasi dapat membuat seseorang berhutang budi terhadap organisasi, yang dapat membangun komitmen normatif. Susanty dan Miradipta (2013), mengatakan sosialisasi dan kontrak psikologis dapat mempengaruhi komitmen normatif. Dengan kata lain komitmen normatif dapat berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang dirasa amat berharga bagi karyawan.

2.3 Keadilan Organisasi

Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar. Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi

Menurut Sweeney dan McFarlin (2011) mengusulkan dua model faktor keadilan organisasional yaitu terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural. Melalui penggunaan model persamaan

struktural, Sweeney dan McFarlin mendefinisikan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (membayar kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (komitmen organisasi).

Menurut Colquitt (2012) berpendapat bahwa selain dua faktor tersebut di atas, terdapat pula faktor keadilan interaksional yang berbeda dari keadilan prosedural karena merupakan komponen pertukaran interaksi sosial dan kualitas pelakuan, sedangkan keadilan prosedural merupakan proses yang digunakan untuk sampai ketahap hasil keputusan. Umumnya peneliti dalam perjanjian mengenai perbedaan antara keadilan prosedural dan distributif selalumendapatkan kontroversi atas perbedaan antara keadilan interaksional dan keadilan prosedural. Menurut Cohen dan Spector yang dikutip Robbins dan Judge (2012) menunjukkan bahwa model empat faktor yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional secara signifikan lebih baik daripada model dua atau tiga faktor.

Berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan keadilan organisasional dampak dari hasil pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan. Noe *et al.* (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya.

Validitas konstruk keadilan distributif dan prosedural telah menjadi bahan diskusi tersendiri. Untuk membuktikan bahwa keadilan distributif dan procedural secara konsep berbeda, maka diuraikan beberapa kajian

sebagai berikut. *Pertama*, mengacu pada model penilaian keadilan Leventhal (2014) yang mendefinisikan keadilan prosedural “sebagai persepsi individu tentang keadilan dari komponen prosedural sistem sosial yang mengatur proses alokasi”. Individu membentuk penilaian keadilan prosedural menggunakan enam aturan keputusan, yaitu konsistensi, bias penindasan, akurasi, mampu koreksi, keterwakilan, dan memenuhi etika. Leventhal membedakan keadilan prosedural dan distributif yang didefinisikan sebagai “penilaian atas distribusi yang adil”. Teori lain dalam *The Group-Value Model* yang dikemukakan Lind dan Tyler membedakan dua dimensi keadilan ini. Keadilan distributif berpusat pada perhatian individu terkait keadilan imbalan, sedangkan prosedural berfokus pada bagaimana keputusan dibuat.

Kedua, eksperimen telah dilakukan untuk mengetahui reaksi individual terhadap ketidaksetaraan pembayaran. Salah satu eksperimen adalah dengan menggali reaksi subyek penelitian dengan memberitahu mereka bahwa orang lain dengan kualifikasi yang sama dibayar lebih banyak atau lebih sedikit. Eksperimen terkait keadilan prosedural dilakukan oleh Thibaut dan Walker (2013) yang membandingkan dua jenis pengendalian penyelesaian perselisihan. Keduanya, yaitu: a) jumlah kendali yang digunakan pihak-pihak yang berselisih untuk menyelesaikan keluhan (kendali proses) dan b) jumlah kendali yang digunakan pihak-pihak yang berselisih secara langsung untuk menentukan imbalan (kendali keputusan). Selain menggunakan eksperimen, pengukuran kedua dimensi keadilan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berbeda. Ambrose dan Arnaud (2013) menyatakan bahwa pengukuran terhadap keadilan distributif secara relatif konsisten pada seluruh

penelitian, sedangkan meski pengukuran keadilan prosedural berbeda-beda dalam operasionalisasinya, riset menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diukur secara memadai. Colquitt *et al.* (2001) melakukan meta-analisis dan menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural dapat dibedakan pengukurannya.

Ketiga, konstruk yang berbeda seharusnya terhubung dengan variabel kriteria yang berbeda juga. Ambrose dan Arnaud (2013) menyatakan bahwa dalil yang diterima secara luas adalah bahwa keadilan prosedural berpengaruh kuat terhadap perilaku global sedangkan keadilan distributif terhadap perilaku yang spesifik. Meta analisis yang dilakukan Colquitt *et al.* (2011) memperkuat dalil ini dan menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap perilaku spesifik, misalnya kepuasan imbalan dan kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh kuat terhadap perilaku global, misalnya komitmen organisasional, komitmen kelompok, dan intensi keluar.

Keempat, supaya kedua dimensi keadilan tersebut dapat dianggap sebagai konstruk yang berbeda, keduanya perlu memiliki sekumpulan anteseden yang unik. Ambrose dan Arnaud (2013) menyatakan bahwa *outcomes* organisasional yang mempengaruhi persepsi keadilan distributif, misalnya penghasilan, *benefits*, keamanan, kompleksitas pekerjaan, supervisi, imbalan intrinsik, senioritas, dan status pekerjaan. Sedangkan, kesempatan untuk memperoleh informasi selama proses pembuatan keputusan meningkatkan persepsi keadilan prosedural.

Dimensi keadilan yang ketiga adalah keadilan interaksional yang memusatkan perhatian bagaimana memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan martabat. Perdebatan yang muncul terkait dimensi ini

adalah apakah keadilan interaksional merupakan bagian dari keadilan prosedural atau merupakan konstruk yang independen. Bies (2013) menyatakan bahwa keadilan interaksional dihubungkan dengan evaluasi supervisor langsung sedangkan keadilan procedural dihubungkan dengan evaluasi sistem organisasional, sehingga keduanya merupakan konstruk yang independen. Pandangan ini dilengkapi oleh Greenberg (1987) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional mempunyai dua komponen yang berdiri sendiri, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga dimensi keadilan tersebut merupakan konstruk yang sudah teruji validitasnya.

Seperti telah diuraikan di atas, keadilan organisasional seharusnya dikelola dengan baik karena memberi dampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan. Cropanzano (2014) menguraikan dampak yang diperoleh dari pengelolaan keadilan, yaitu:

1. Keadilan membangun kepercayaan dan komitmen

Kepercayaan adalah kerelaan dalam menghargai pihak lain tetapi sifat kerelaan ini mudah goyah. Colquitt *et al.* (2011) menemukan bahwa tiga komponen keadilan memprediksi kepercayaan, dan hubungan tersebut cukup kuat, seperti yang tercantum dalam temuannya dimana hubungan antara prosedur dan kepercayaan sebesar 0,6. Tyler (2011) menyatakan bahwa kepercayaan kepada para pembuat keputusan adalah penting karena mereka mempunyai kebijaksanaan dalam mengalokasikan penghargaan dan sumber daya. Hal lainnya adalah bahwa reaksi setiap orang terhadap kepercayaan adalah relevan karena ketergantungan antara satu dengan yang lainnya. Colquitt *et al.* (2011) menyatakan bahwa

keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kepercayaan dibanding keadilan distributif. Meski demikian, karena kepercayaan biasanya ditujukan kepada orang tertentu, dalam model *agent-system* keadilan interpersonal dan informasional diprediksi merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap kepercayaan dibanding prosedural.

Sama halnya dengan kepercayaan, karyawan yang diperlakukan adil akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Kebanyakan riset mengukur komitmen afektif, tingkat dimana karyawan mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan membuat tujuan perusahaan menjadi tujuan milik mereka sendiri. Tyler (2010) dalam Colquitt *et al.* (2011) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen dibanding keadilan distributif. Hal ini konsisten dengan teori dua faktor seperti yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (2012). Tetapi terdapat pula penelitian yang menunjukkan sebaliknya, seperti yang diperlihatkan oleh Lowe dan Vodanovich (2013) dimana keadilan distributif merupakan prediktor yang lebih kuat. Hasil penelitian lain mendukung sistem *agentmodel* dimana keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat dibanding keadilan interaksional (Masterson *et al.*, 2011).

Penelitian lain yang menggunakan tiga jenis keadilan dilakukan oleh Cohen-Carash dan Spector (2011) yang menyatakan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan komitmen. *Affective*

commitment secara signifikan dan positif berhubungan dengan keadilan prosedural ($r = 0,50$) lebih kuat daripada dengan distributif ($r = 0,47$), dan interaksional ($r = 0,38$).

2. Keadilan meningkatkan kinerja

Mungkin dari semua dimensi dalam keadilan organisasional, hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja adalah yang paling tidak jelas. Earley dan Lind (2013) menemukan hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja dalam penelitian laboratorium. Kanfer *et al.* (2013) menemukan korelasi negatif antara keadilan prosedural dan kinerja. Dalam penelitiannya, mereka memanipulasi jumlah suara para partisipan yang dimiliki dalam penilaian kinerja. Keller dan Danserau (2013) dalam Colquitt *et al.* (2011) menemukan hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dengan kinerja yang diukur berdasarkan catatan penilaian kinerja. Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Griffeth *et al.* (2013) dan Ball *et al.* (2014) menghubungkan keadilan distributif dengan kinerja yang hasilnya konsisten dengan prediksi teori keadilan. Menurut teori keadilan Adam, individu lebih berupaya memaksimalkan keadilan daripada memaksimalkan imbalan. Pernyataan ini menjadi dasar prediksi bahwa individu yang kelebihan kompensasi dengan skema semakin besar output semakin besar imbalan, akan berusaha mengembalikan keadilan dengan membatasi jumlah dan meningkatkan kualitas (kinerja) *output* yang dihasilkan. Colquitt *et al.* (2011) menyatakan bahwa sulit untuk menerapkan logika *agent-system* dan model dua faktor untuk memprediksi kinerja. Di satu sisi, kinerja mendukung, dan sering diukur oleh agen,

misalnya supervisor. Untuk alasan ini, Masterson *et al.* (2011) menemukan hubungan yang lebih kuat antara keadilan interaksional dengan kinerja. Di lain pihak, kinerja mencerminkan kontribusi anggota terhadap tujuan perusahaan, sehingga karakteristiknya mengacu kepada sistem dan seharusnya keadilan prosedural menjadi prediktor yang lebih kuat.

Colquitt *et al.* (2011) menambahkan dampak lain yang diperoleh dari pengelolaan keadilan, yaitu :

1. Evaluasi Wewenang

Pusat perhatian evaluasi wewenang antara lain bagaimana otoritas yang berwenang menyelesaikan permasalahan di antara pihak-pihak yang berselisih dan tingkat penerimaan bawahan terhadap atasan mereka. Tyler (2010) dalam Colquitt (2011) menyatakan bahwa keadilan procedural berhubungan lebih kuat dengan evaluasi wewenang dibanding distributif. Meski demikian, sebagaimana komitmen organisasional, selain didukung oleh banyak penelitian tetapi juga dimentahkan oleh penelitian lainnya. Dalam model *agent-system* memprediksi keadilan interpersonal dan informasional sebagai prediktor yang lebih kuat dalam kasus bahwa mereka yang memiliki wewenang berseberangan dengan manajemen secara umum.

2. Penarikan Diri

Meskipun penarikan diri menjadi *outcomes* yang umum dalam literature keadilan, penarikan diri belum diuji dalam konteks model dua faktor. Penarikan diri dapat terjadi sebagai hasil dari evaluasi mengenai organisasi secara keluruhan sebagai reaksi dari ketidakpuasan atau perlakuan yang tidak menyenangkan. Bagaimanapun, karena karyawan yang

menarik diri secara tipikal meninggalkan keseluruhan organisasi, penarikan diri adalah sistem yang secara alamiah sama dengan komitmen organisasional (Colquitt, 2011). Penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara keadilan organisasional dan penarikan diri beragam hasilnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berdampak kepada penarikan diri (Hom *et al.*, 2014) dan penelitian lain menunjukkan keadilan prosedural lebih berdampak kepada penarikan diri (Dailey dan Kirk, 2012). Sedangkan Masterson *et al.* (2011) menyatakan bahwa keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap penarikan diri dibanding keadilan interaksional. Penelitian lain yang dilakukan Cohen-Carash dan Spector (2011) menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif sama kuat memprediksi intensi keluar dan keadilan interaksional menjadi prediktor yang paling lemah.

3. Reaksi Negatif

Keempat dimensi keadilan organisasional akan berpengaruh pada banyak perilaku kontraproduktif (Conlon *et al.*, 2013). Perilaku tersebut termasuk pencurian, kejahatan kerah putih, keterlambatan, penyalahgunaan obat dan alkohol, masalah disiplin, kecelakaan, sabotase, pelecehan seksual, dan penyiksaan fisik maupun verbal (Ones, 2012). Sebagaimana penarikan diri, reaksi negatif belum diuji dengan menggunakan model dua faktor. Reaksi negatif dapat terjadi secara murni karena evaluasi kognitif mengenai organisasi secara keseluruhan atau reaksi emosi yang besar terhadap perilaku seseorang. Meski demikian, Hoy dan Tarter (2013) menemukan bahwa *organizational retaliatory behaviors* (ORB) berkorelasi

dengan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, dengan keadilan interaksional mempunyai dampak yang paling kuat.

2.4 Keterlibatan Kerja

2.4.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu (Davis & Newstrom (2014).

Robbins (2014) berpendapat keterlibatan kerja adalah sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Robbins (2014) *“job involvement is defined as the extent to which a person psychologically identifies with his or her job”*. Pendapat tersebut menyiratkan, keterlibatan kerja diidentifikasi sebagai identifikasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya. Muchinsky (2010) *“job involvement refers to the degree to which a person identifies psychologically with his or her work and the importance of work to one’s self-image”*. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan karyanya dan pentingnya bekerja untuk seseorang dalam citra dirinya.

Sedangkan menurut Khaerul Umam (2010) keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya dengan pekerjaan dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri.

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Vance (2014) keterlibatan kerja adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tempramen, sikap dan sosial pengaturan dan praktik human resource yang secara langsung mempengaruhi komponen karyawan, proses dan konteks pekerjaan/kinerja karyawan.

Rabinowitz dan Hall (dalam Kanungo, 2012) mendefinisikan keterlibatan kerja ke dalam dua kategori. Pertama, keterlibatan kerja dipandang sebagai suatu *"performance self-esteem contingency,"* dimana menurut definisi ini, keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana harga diri (*self-esteem*) individu dipengaruhi oleh tingkat performansinya ketika bekerja. Sehingga, keterlibatan kerja yang lebih rendah atau yang lebih tinggi menunjukkan harga diri yang lebih rendah atau yang lebih tinggi yang diperoleh ketika bekerja. Kedua, keterlibatan kerja sebagai suatu identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang. Menurut Lawler dan Hall (dalam Kanungo, 2012), keterlibatan kerja merujuk pada identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang atau

tingkat dimana situasi kerja merupakan pusat dari identitasnya.

Hiriyappa (2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Salah dan Hosek (dalam Kanungo, 2012) mengatakan bahwa orang-orang akan terlibat dengan pekerjaannya; 1) ketika baginya pekerjaan adalah pusat hidupnya, 2) ketika ia secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, 3) ketika ia mempersepsikan performansi yang ia tunjukkan sebagai pusat dari harga dirinya, dan 4) ketika ia mempersepsikan bahwa performansinya konsisten dengan konsep dirinya. Patchen (dalam Srivastava, 2013) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.4.2 Kondisi-Kondisi yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans (2012) tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut :

1. Perasaan berarti
Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. Rasa aman
Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.
3. Perasaan ketersediaan
Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memeberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Penyebab utama keterlibatan kerja ialah kecocokan jenis pekerjaan dengan individu (Gallup dalam Luthas, 2012). Penyebab lainnya dari keterlibatan kerja didindikasikan dengan kecocokan lingkungan kerja dengan individu (Walsh dalam Luthas, 2012).

2.4.3 Dimensi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat diukur dengan beberapa dimensi diantaranya: keaktifan seseorang dalam pekerjaannya, rasa memihak terhadap pekerjaan, dan menganggap pekerjaan penting sebagai harga diri (Robbin dan Judge, 2012). Dimensi yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja menurut beberapa pakar:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan
Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan (Allport, 2013). Aktif berpartisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya.
2. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama
Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama pada karyawan yang dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya (Dubin, 2014). Apabila karyawan merasa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan panduan kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalah-masalah kehidupan (Wahyurini, Ma'shum, 2014). Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya (Robbins, 2014). Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada pekerja tersebut maka pekerja tersebut menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja,

keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. (Handoko, 2010)

Menurut Werther (2014) *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*. Artinya kepuasan kerja adalah cara pandang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Seperti juga motivasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui desain pekerjaan. Pekerjaan yang berhubungan dengan elemen perilaku seperti otonomi, identitas pekerjaan, pekerjaan yang signifikan, dan *feedback* atau umpan balik akan memberikan kontribusi pada kepuasan karyawan. Singkatnya setiap elemen yang berhubungan dengan lingkungan kerja dapat menambah atau menurunkan kepuasan kerja.

Wexley dan Yukl (2014), mengemukakan kepuasan kerja sebagai *"Is the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan.

Sedangkan menurut French (2014) kepuasan kerja adalah *"As a person's emotional response to aspects of work (such as pay, supervision, and benefits) or to the work it self"*. Artinya kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang menyangkut (gaji, supervisi, manfaat) atas pekerjaan terhadap dirinya. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang berhubungan dengan kondisi emosional seseorang

terhadap aspek pekerjaan yang menyangkut diri pekerja seperti gaji, supervisi, dan insentif.

Robbins (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah karakteristiknya. Handoko (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masalahnya adalah ada karyawan yang kepuasannya tinggi tetapi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa tingginya kepuasan karyawan terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan karyawan menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Werther (2014:511)

sebagaimana telah diperbaharui oleh Salleh *et al* (2012) dan Siagian (2012) kepuasan karyawan juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan maka karyawan tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Hyz (2010), Khan *et al* (2012) serta Singh dan Jain (2013) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan karyawan (Handoko, 2010). Oleh karena itu, kepuasan karyawan mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan karyawan merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan dengan motivasi, kesetiaan atau ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Kavita *et al* (2012) dan Ali *et al* (2014) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan adalah : pertama, faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga,

faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Menurut Robbins (2014), kepuasan karyawan mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2010), kepuasan karyawan adalah suatu sikap yang dipunyai mengenai pekerjaannya. Prestasi adalah penghargaan yang diberikan pada karyawan selama melakukan tugas. Promosi adalah salah satu dorongan bekerja pada suatu perusahaan dan adanya kesempatan untuk maju. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat.

Menurut Robbins (2014), teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain:

1. Teori keseimbangan (*equity theory*) dikembangkan oleh Adam, yang terdiri dari komponen *input, outcome, comparison* dan *equity in equity*. Pertama, *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Kedua, *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Ketiga, *equity in equity* dimana menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *output-outcome* pegawai lain
2. Teori perbedaan (*discrepancy theory*) dipelopori

pertama kali oleh Porter yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila seseorang memperoleh lebih besar dari yang diharapkan maka orang tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh sesuatu yang lebih kecil dari yang diharapkannya maka terjadi ketidakpuasan .

3. Teori perbedaan ini hampir sama dengan teori keadilan yang juga membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka tetapi dengan masukan dan keluaran orang lain, dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran atas kerja mereka, tetapi juga berhubungan dengan jumlah yang diterima orang lain
4. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut, demikian juga sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas jika kebutuhannya tidak terpenuhi.
5. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) menyikapi kepuasan seseorang berdasarkan pandangan dan pendapat kelompok acuan. Seseorang akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan .

Menurut Handoko (2010) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana parakaryawan memandang

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya mereka. Ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Para atasan harus selalu memantau kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan keluhan dan masalah masalah personalia lainnya. Kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Prestasi kerja yang baik mengakibatkan penghargaan yang tinggi. Bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi sistem yang berlanjut.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Yukl dan Wexley (2010) mengelompokkan faktor-faktor yang dapat menentukan dan mempengaruhi kepuasan kerja dalam tiga bagian, yaitu karakteristik individu, variabel situasional dan karakteristik pekerjaan.

a. Karakteristik Individu

1). Kebutuhan-kebutuhan individu (*Needs*)

Manusia memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Secara garis besar terdapat dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan akan makan, minum, udara dan sebagainya. Dan kebutuhan

psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan, kebutuhan-kebutuhan ini perlu dipelajari karena dapat mempengaruhi perilaku pegawai. Seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya.

2). Nilai-nilai yang dianut individu (*Values*)

Values adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relatif stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar atau salah. Nilai-nilai yang dianut akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya.

3). Ciri-ciri kepribadian (*Personality Traits*)

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan memiliki pengaruh yang besar pada cara orang berpikir, memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Misalnya, seseorang yang memiliki harga diri yang tinggi maka akan memilih pekerjaan yang penuh tantangan dengan tujuan untuk mengembangkan diri.

b. Variabel yang bersifat Situasional

1). Perbandingan terhadap situasi yang ada (*Current Social Comparison*)

Seorang pegawai selalu mengharapkan untuk dapat memperoleh hasil yang seimbang antara apa yang telah diberikan kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Seringkali pegawai membandingkan apa yang diperolehnya dengan apa yang diterima oleh orang

lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan apa yang pernah ia peroleh dimasa lampau. Apabila terdapat ketidakseimbangan maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan.

2). Pengaruh kelompok acuan (*Referent Group Influence*)

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu seringkali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan. Sebagai anggota dari kelompok, pegawai akan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan kelompok tersebut.

3). Pekerjaan itu sendiri (*The Work It Self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari individu tersebut. French (2014) sebagaimana telah diperbaharui oleh penelitian Rageb *et al* (2013) dan Perera *et al* (2014) yang menemukan adanya lima dimensi dari pekerjaan yaitu:

- a) Ragam keterampilan (*skill variety*) yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai macam aktivitas yang berbeda-beda dalam pelaksanaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat pegawai.
- b) Identitas pekerjaan (*task identity*) yaitu sampai seberapa jauh kelengkapan dari suatu tugas mulai dari awal sampai akhir.
- c) Kepentingan pekerjaan (*task significance*) yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan

orang lain baik didalam maupun diluar organisasi.

- d) Otonomi (*autonomy*) yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, dan keleluasaan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.
- e) Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*) yaitu tingkat dimana pekerja memperoleh keterangan yang jelas dan langsung tentang efektifitas dari pekerjaan yang telah dilakukan.

4). Hubungan antar rekan sekerja (*Co-Worker*)

Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana kerja tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.

5). Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

6). Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini cukup besar peranannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada orang-orang yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri. Werther (2014) sebagaimana telah diperbaharui dalam penelitian Mbah dan Ikemefuna (2012) serta Salleh *et al* (2012) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan teman sekerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka.
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Khan *et al* (2012) dan Javed *et al* (2014) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Faktor hubungan antara pegawai, antara lain:
 - 1) Hubungan langsung antara manajer dengan pegawai,
 - 2) Faktor psikis dan kondisi kerja,
 - 3) Hubungan sosial di antara pegawai,
 - 4) Sugesti dari teman sekerja,
 - 5) Emosi, dan
 - 6) Situasi kerja.

- b. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
 - 1) Sikap,
 - 2) Umur, dan
 - 3) Jenis kelamin.
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:
 - 1) Keadaan keluarga pegawai,
 - 2) Rekreasi, dan
 - 3) Pendidikan

Menurut Yeh *et al* (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keadilan
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan

2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi dan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini dikembangkan dari Mbah dan Ikemefuna (2012), Salleh *et al* (2012) dan Robbins (2014) yang mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan Kerja (Kolega)

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Terdapat penelitian terkait dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

Mingan (2013) meneliti tentang “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT.Asuransi Bangun Askrida”. Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Bangun Askrida, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang asuransi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari kepuasan kerja, keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada PT. Asuransi Bangun Askrida. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode asosiatif dimana data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada 78 orang karyawan sebagai responden dengan menggunakan cara *cross sectional*. Data tersebut diolah menggunakan regresi sederhana dan regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa peningkatan pada faktor Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan dapat meningkatkan Komitmen Organisasi.

Penelitian yang dilakukan Mingan (2013) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya kedua penelitian ini sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaannya jika variabel pada penelitian Mingan (2013) hanya meneliti variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi, maka pada penelitian yang akan dilakukan meneliti variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, jika penelitian Mingan (2013) berlokasi di PT. Asuransi Bangun Askrida, maka penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Yayasan Dwijendra Denpasar. Selain itu perbedaan lainnya jika penelitian Mingan (2013) menggunakan analisis regresi berganda, maka penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM).

Rakhamadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) meneliti tentang “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Arkonin”. PT. Arkonin adalah perusahaan yang bergerak dibidang perancangan, arsitektur, struktur, mekanikal, elektrik, dan interior. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi baik secara simultan serta memberikan saran yang sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen PT. Arkonin. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode asosiatif, dimana data yang digunakan adalah data primer dan skunder yang diperoleh melalui studi literatur, penyebaran kuesioner kepada 50

orang karyawan sebagai responden dengan menggunakan cara *Cross Sectional*. Data tersebut kemudian diolah menggunakan analisis regresi (*Regression Analysis*). Dari analisis data, diperoleh bahwa Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Penelitian yang dilakukan Rakhamadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya kedua penelitian ini sama-sama meneliti variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaannya jika variabel pada penelitian Rakhamadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) hanya meneliti variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi, maka pada penelitian yang akan dilakukan meneliti variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, jika penelitian Rakhamadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) berlokasi di PT. Arkonin, maka penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Yayasan Dwijendra Denpasar. Selain itu perbedaan lainnya jika penelitian Rakhamadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) menggunakan analisis regresi berganda, maka penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM).

Wijaya (2012) meneliti tentang “Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Sekar Laut Di Surabaya”. Tujuan penelitian yang akan dibahas adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara keterlibatan kerja, kinerja, dan komitmen organisasional

di dalam sebuah organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menjelaskan keterkaitan di antara variabel yang diteliti untuk mengetahui hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Subjek penelitian ini adalah PT. Sekar Laut di Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis regresi hirarkikal yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu variabel bebas dan variabel mediasi dapat mempengaruhi variabel terkait. Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa keterlibatan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta komitmen organisasional mampu menjadi mediator pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Wijaya (2012) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya kedua penelitian ini sama-sama meneliti variabel keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya jika variabel pada penelitian Wijaya (2012) hanya meneliti variabel keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kinerja, maka pada penelitian yang akan dilakukan meneliti variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, jika penelitian Wijaya (2012) berlokasi di PT. Sekar Laut di Surabaya, maka penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Yayasan Dwijendra Denpasar. Selain itu perbedaan lainnya jika penelitian Wijaya (2012) menggunakan analisis regresi hirarkikal, maka penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM).

Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) meneliti tentang “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya

Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Analisis statistik inferensial yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan pengumpulan data melalui survey terhadap tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya kedua penelitian ini sama-sama meneliti variabel keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Perbedaannya jika variabel pada penelitian Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) hanya meneliti variabel keterlibatan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja, maka pada penelitian yang akan dilakukan meneliti variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, jika penelitian Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) berlokasi di Universitas Brawijaya, maka penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Yayasan Dwijendra Denpasar.

Wiratama dan Suana (2014) meneliti tentang “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Pada Karyawan The Jayakarta Bali”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The Jayakarta Bali yang berjumlah 303 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *probability sampling*, sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *slovin*. Berdasarkan kriteria tersebut jumlah karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel sebanyak 75 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Wiratama dan Suana (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya kedua penelitian ini sama-sama meneliti variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaannya jika variabel pada penelitian Wiratama dan Suana (2014) hanya meneliti variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja dan turnover, maka pada penelitian yang akan dilakukan meneliti variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, jika penelitian Wijaya (2012) berlokasi di The Jayakarta Bali, maka penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Yayasan Dwijendra Denpasar. Selain itu

perbedaan lainnya jika penelitian Wijaya (2012) menggunakan analisis jalur, maka penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM).

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja pada gaji, promosi, rekan kerja, dan atasan yang tinggi akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan (*affective, continuance, and normative commitment*). Karyawan yang merasa puas akan merasa adanya keterikatan emosional yang sangat kuat antara karyawan dan perusahaan, karyawan juga akan merasa betah dan nyaman untuk tetap bertahan (bekerja) dalam perusahaan tersebut dan keinginan untuk berpindah dari perusahaan tidak akan terjadi serta karyawan akan merasa bahwa pekerjaan adalah suatu kewajiban yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Naderi (2011), ditemukannya pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penjelasan logis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kepuasan akan gaji, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan mereka terpenuhi maka tingkat komitmen organisasi mereka akan menjadi tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu et al. (2012), menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang

positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dapat dikatakan bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Sehingga hal-hal yang dapat menciptakan kepuasan kerja seseorang harus sangat diperhatikan dimana jika hal tersebut tidak diperhatikan maka komitmen organisasi akan berkurang.

Penelitian Wang (2013), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai faktor yang penting bagi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasi, disini kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pihak karyawan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan.

Temuan James Boles et al. (2013), menggambarkan bahwa aspek-aspek yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh dengan komitmen afektif karyawan. Adapun aspek kepuasan kerja yang dipergunakan pada penelitian ini adalah promosi, gaji, pekerjaan, supervisi pimpinan, kelompok kerja. Promosi dianggap oleh karyawan sebagai suatu status yang menegaskan keberadaan mereka di tempat bekerja, sehingga pihak perusahaan harus mempertimbangkan pentingnya promosi dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi

2.7.2 Pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Vance (2014) keterlibatan kerja adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tempramen, sikap dan sosial pengaturan dan praktik human resource yang secara langsung mempengaruhi komponen karyawan, proses dan konteks pekerjaan/kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi

2.7.3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Keadilan organisasional dampak dari hasil pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek

keadilan. Noe *et al.* (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi

2.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan

hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, karyawan akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya.

Penelitian Hyz (2010) dan Funmilola *et al* (2013) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam kedua penelitian ini disebutkan bahwa kepuasan kerja tidak ditindak lanjuti oleh perusahaan dengan pemberian penghargaan dan pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian Khan *et al* (2012) serta Aftab dan Idrees (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya makin tinggi kepuasan kerja ini dapat terpenuhi, makin tinggi pula kinerja karyawan. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut, akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan dan seterusnya akan mempengaruhi pula kinerja karyawan tersebut di waktu yang akan datang. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kavita *et al* (2012); Singh dan Jain (2013); Perera *et al* (2014); serta Vrinda dan Jacob (2015) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan. Artinya kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan adalah

faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Di Indonesia penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Khairiyah dan Annisa (2013) serta Vidyaningtyas dan Putri (2014) yang menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Risqi *et al* (2015) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Ali *et al* (2013) serta Putri dan Latrini (2013) yang justru menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan

2.7.5 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2014) berpendapat keterlibatan kerja adalah sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Robbins (2014) "*job involvement is defined as the extent to which a person psychologically identifies with his or her job*". Pendapat tersebut menyiratkan, keterlibatan kerja diidentifikasi sebagai identifikasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya. Muchinsky (2010) "*job involvement refers to the degree to which a person identifies*

psychologically with his or her work and the importance of work to one's self-image". Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan karyanya dan pentingnya bekerja untuk seseorang dalam citra dirinya.

Penelitian Wijaya (2012) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Safaria dan Yunastiwi (2013) menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik kinerja karyawan

2.7.6 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang

berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Penelitian terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Mingan (2013) menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Rakhmadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Wiratama dan Suana (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan

2.7.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

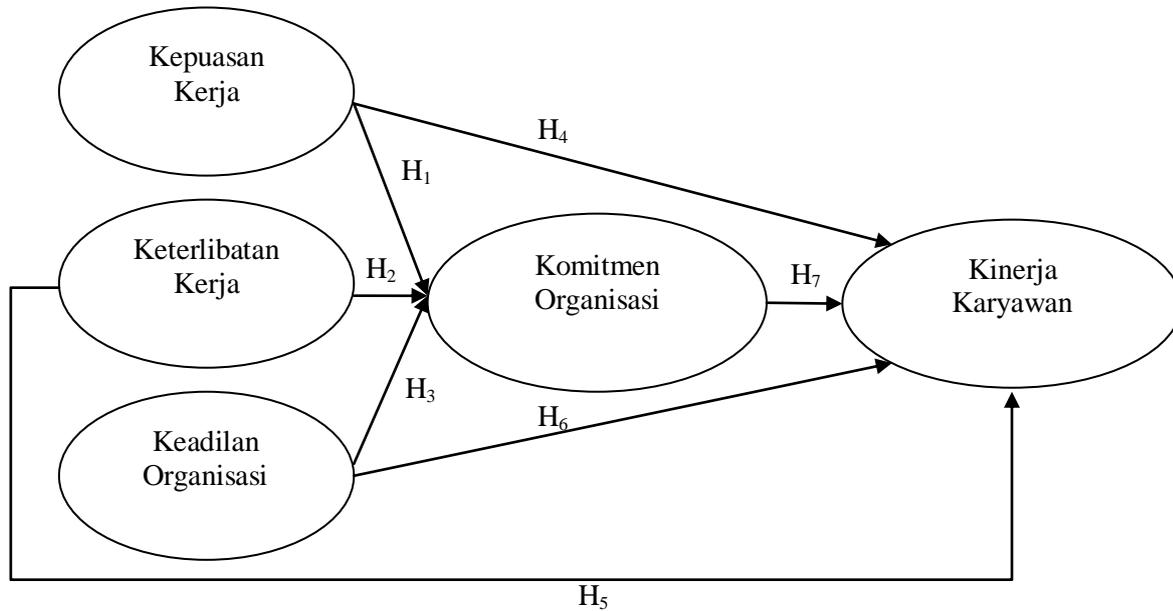
Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover ,tinggi nya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, pada umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain (Robbins, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Suswati dan Budianto (2013) mengatakan adapun secara parsial komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian menurut Frederick Reichheld (2013), menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen karyawan dengan tingkat kinerja perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen akan cenderung tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan), mereka akan merekomendasikan kepada orang lain bahwa perubahan tempat bekerjanya merupakan tempat yang bagus untuk bekerja, mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan.

H₇ : Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan

2.8 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritik yang telah dikemukakan di muka, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

2.8.1 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi
- H₂ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi
- H₃ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi
- H₄ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan
- H₅ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik kinerja karyawan
- H₆ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan
- H₇ : Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan

2.9 Definisi Operasional

Cooper dan Schindler, (2014) menyatakan bahwa definisi operasional variabel penelitian merupakan penentuan *construct* dengan berbagai nilai untuk memberikan gambaran mengenai fenomena sehingga dapat diukur. *Construct* merupakan abstraksi dari fenomena atau realitas yang untuk keperluan penelitian harus dioperasionalisasikan dalam bentuk variabel yang diukur dengan berbagai nilai. Operasionalisasi variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

2.9.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai

sikap positif terhadap pekerjaannya. Adapun indikator dari kepuasan kerja adalah :

1. Tidak bosan terhadap pekerjaan
2. Kesesuaian gaji dengan beban kerja
3. Memperoleh kesempatan untuk dipromosikan
4. Memberikan kesempatan bekerja kepada karyawan sesuai dengan cara-cara sendiri

2.9.2 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan proses partisipasi yang antusias yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai nilai dan tujuan dari organisasi. Adapun indikator dari keterlibatan kerja adalah :

1. Selalu berbagi informasi dalam hal pekerjaan
2. Berusaha menghasilkan pekerjaan terbaik
3. Pekerjaan menjadi hal yang diutamakan
4. Merasa dihargai/ percaya diri

2.9.3. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Adapun indikator dari keadilan organisasi adalah :

1. Kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan
2. Kesesuaian imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
3. Konsisten penerapan peraturan
4. Kepantasan kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi

2.9.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Adapun indikator dari komitmen organisasi adalah :

1. Keterkaitan identitas
2. Besarnya investasi pada organisasi
3. Internalisasi norma yang ada

2.9.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif. Adapun indikator kinerja karyawan adalah :

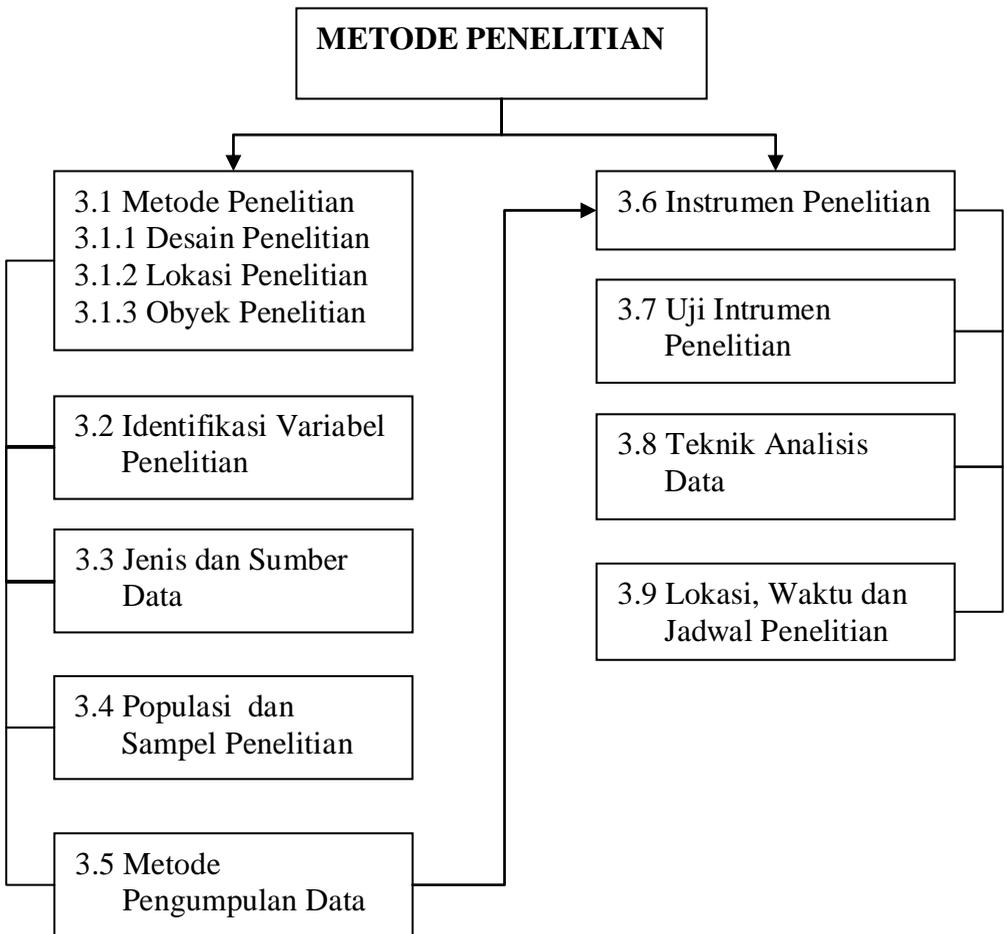
1. Penggunaan jam kerja
2. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
3. Persiapan materi-materi yang dapat digunakan
4. Tanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.0 Organisasi Bab III

Pada Bab III ini disajikan dalam enam sub bab yang menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Sub bab 3.1 membahas metode penelitian yang berkaitan dengan desain penelitian, lokasi penelitian dan obyek penelitian. Dalam sub bab 3.2 dibahas tentang identifikasi variable penelitian. Sub bab 3.3 membahas mengenai jenis dan sumber data. Selanjutnya dalam sub bab 3.4 membahas tentang populasi dan sampel penelitian, Sub Bab 3.5 membahas tentang metode pengumpulan data untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan melalui studi dokumentasi. Sub Bab 3.6 membahas tentang instrument penelitian, Sub Bab 3.7 membahas tentang uji instrument penelitian, Sub Bab 3.8 membahas tentang teknik analisis data, dan Sub bab 3.9 membahas tentang lokasi, waktu dan jadwal penelitian. Sistematika penulisan pada Bab III ini dibangun sebagaimana tersaji pada gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1 Alur Kajian Bab III

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Pada rancangan sebuah penelitian akan dijelaskan mengenai langkah awal hingga akhir mengenai tata cara dilakukanya penelitian ini membentuk proses dan hasil

yang objektif, efektif, valid, dan efisien. Penelitian ini diawali dengan menetapkan suatu tujuan dimana penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan bukti secara statistik kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Yayasan Dwijendra Denpasar. Dalam penelitian ini, menggunakan 1 (satu) variabel dependen yaitu kinerja karyawan, 3 (tiga) variabel independen yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan keadilan organisasi, 1 (satu) variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi.

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Yayasan Dwijendra Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan tujuan menyoroti pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. *Explanatory research* yaitu suatu metode yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang sebuah fenomena yang telah diketahui *what, who* dan *how*-nya. Sebuah fenomena yang telah diketahui terjadinya dan memiliki deskripsi yang detail dapat diteliti lebih lanjut untuk mendapatkan penjelasan, tentang alasan mengapa terjadi (fokus untuk menjawab *why*). Karena itu penelitian ini mencari penyebab dan alasan dibalik sebuah fenomena.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Dwijendra Denpasar yang beralamat di Jalan Kamboja No. 17 Denpasar-Bali. Adapun alasan dipilihnya lokasi penelitian ini karena belum ada penelitian sebelumnya yang lokasi penelitiannya dilakukan pada Yayasan Pendidikan dan

untuk mengetahui kinerja karyawan yang nantinya hasil dari penelitian ini bisa dijadikan acuan atau pedoman bagi pengurus yayasan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Yayasan Dwijendra Denpasar. Selain itu alasan lainnya adalah pada Yayasan Dwijendra Denpasar kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan kajian mendalam agar kinerja karyawan dapat dicapai sesuai harapan.

3.1.3 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini akan meneliti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Yayasan Dwijendra Denpasar.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan.
2. Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan keadilan organisasi.
3. Variabel intervening yaitu adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antarvariabel independen dengan dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang dibuat

oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari kuesioner yang telah diisi oleh responden yaitu karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar yang berjumlah 105 orang.

Menurut Sugiyono (2012), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2014). Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin meneliti semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sampel dalam penelitian adalah sebagian dari karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar.

Sampel adalah bagian dari kumpulan elemen yang diambil dari populasi. Elemen merupakan sebuah anggota tunggal dari populasi (Sekaran, (2012). Karena itu, dapat dikatakan bahwa sebuah sampel merupakan *subset* dari populasi. Sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa, tetapi

tidak semua, elemen dari populasi akan membentuk sampel. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah sampel yang diambil dari populasi, yang karakteristiknya diteliti Menurut Sugiyono (2012), .mengatakan bahwa: sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Metode penentuan sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel sensus. Metode sampel sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan menjadi sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel jenuh seluruh karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar yang berjumlah 105 orang karyawan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup, dimana responden diharapkan untuk menjawab dengan singkat atau memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan variabel yang diukur. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioer, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur denan bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice questions*) dan pertanyaan terbuka (*open question*).

3.6 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Kuesioner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Kuesioner diberikan kepada karyawan Yayasan Dwijendra Denpasar yang dijadikan sampel penelitian atau responden penelitian.

Kuesioner atau daftar pertanyaan disusun dengan memperhatikan/menerapkan *Skala Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang variabel penelitian. Dengan *Skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2012).

Data yang bersifat interval dalam penelitian ini dihasilkan dengan teknik *Agree-Disagree Scale* dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dalam berbagai rentang nilai (Ferdinand, 2014). Pernyataan tersusun dalam satu garis yang jawaban sangat setuju terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat tidak setuju terletak di bagian kiri garis. Terdapat 10 alternatif pilihan jawaban. Kesepuluh alternatif jawaban tersebut kemudian diskor dan ditransformasikan menjadi data yang berskala interval.

- a. Semakin tinggi skor (mendekati angka 10) berarti persepsi responden semakin positif.
- b. Semakin rendah skor (mendekati angka 1) berarti persepsi responden semakin negative.

Pengukuran masing-masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Score Interval Scale

Jawaban	Sangat Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju									
Skor/Nilai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sumber : Ferdinand (Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, edisi 5).

3.7 Uji Intrumen Penelitian

Sebelum digunakan kuesioner perlu diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji instrumentasi penelitian yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas yang diuraikan sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Validitas berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2012). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Uji validitas ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pernyataan dengan total skor tertinggi didapat nilai *Pearson Correlation*, apabilakorelasi tiap butir pernyataan tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka butir pernyataan tersebut valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti seberapa besar suatu pengukuran dapat dipercaya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2012). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha (α) > 0,60 (Imam Ghozali, 2012:46).

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif dan teknik verikatif dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskriptif (gambaran) mengenai variabel-variabel penelitian seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, di Yayasan Dwijendra Denpasar. Sedangkan analisis SEM digunakan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antar variabel penelitian tersebut.

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian dengan -langkah sebagai berikut:

- 1) Setiap indikator variabel/sub variabel yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan ke dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan setiap indikator diberi skor antara 1 sampai 10.
- 2) Dihitung total skor tiap variabel/subvariabel = jumlah skor dari semua skor indikator variabel untuk semua responden.
- 3) Dihitung skor tiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor

- 4) Untuk mendeskripsikan jawaban responden juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dengan menggunakan bantuan *software* SPSS.

b. Analisis Verifikatif dengan Menggunakan SEM

Setelah dilakukan pengecekan dan tabulasi data, kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis multivariate dengan persamaan struktur atau *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan Amos Versi 22 dan SPSS Versi 21. Menurut Ferdinand (2014:39) terdapat beberapa langkah yang digunakan dalam *Struktur Equation Model* (SEM) untuk menganalisis data hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1). Pengembangan model berbasis konsep dan teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM.

- 2). Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan memudahkan peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang diinginkannya. Disini seorang peneliti akan menentukan diagram alur dalam artian berbagai *construct* yang akan digunakan, dan atas dasar ini variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari. Konstruksi-konstruksi yang sudah diangun dalam

diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok konstruk, yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*)
Konstruk eksogen dikenal juga sebagai “independent variable” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang mewakili sebuah anak panah atau garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*)
Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk lainnya.

3). Konversi diagram jalur ke dalam persamaan.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, selanjutnya peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kasualitas antara berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan rumus berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini, peneliti menentukan variabel mana yang

digunakan untuk mengukur konstruk yang mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antara konstruk atau variabel.

4). Memilih matriks input dan estimasi model kovarians atau korelasi

Hal ini dilakukan dengan input data berupa matrik, maka dapat tereksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan dengan jalur lainnya. Maka dapat tereksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan dengan jalur lainnya.

5). Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya merupakan masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan kembali dan mengembangkan lebih banyak konstruk lagi.

6). Evaluasi *goodness of fit*

Pada langkah ini, kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

a). Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk *estimated parameter*. Bila mengembangkan model dengan 20 parameter,

maka sampel minimum yang harus digunakan adalah sebanyak 100 sampel.

b). Normalitas dan Linieritas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Sedangkan uji Linieritas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.

c). Outliers

Merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai yang ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat jauh berbeda dari observasi lainnya.

d). Multikolinearity dan Singularity

Bila singularitas dan multikolinieritas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, maka harus menciptakan *composite variables*, lalu menggunakannya untuk analisis selanjutnya.

Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak. Secara garis besar, uji *goodness of fit* dapat dipilih menjadi empat hal, yaitu:

a. Pengujian parameter, dilakukan untuk:

1) Parameter lamda (λ)

Yaitu berkenaan dengan pengukuran variabel laten berdasarkan variabel *manifest*/indikator. Apabila signifikan maka indikator tersebut valid untuk mengukur variabel laten.

- 2) Parameter delta (δ) dan epsilon (ϵ)
Yaitu parameter yang berkenaan dengan galat/error pada pengukuran variabel laten (berkaitan dengan rentabilitas). Apabila (δ) dan (ϵ), hasilnya tidak signifikan menunjukkan manifest tersebut reliable.
 - 3) Parameter beta (β)
Yaitu parameter pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen. Apabila hasilnya signifikan artinya ada pengaruh endogen terhadap variabel endogen.
 - 4) Parameter Gamma (γ)
Yaitu parameter pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen. Artinya hasilnya signifikan ada pengaruh variable eksogen terhadap variable endogen.
- b. Pengujian model overall ditunjukkan apakah model structural dan pengukuran hasilnya dikatakan baik (*fit*) atau tidak. Dikatakan *fit* apabila mengembangkan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. ada beberapa uji yang bisa digunakan , diantaranya :
- 1) X^2 - *Chi Square Statistic*, adalah alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*, *chi square* sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan, model dinyatakan baik bila nilai X^2 adalah kecil atau rendah karena akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 sehingga mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks

- kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi.
- 2) CMIN/DF, *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degrees of freedomnya* akan menghasilkan indeks CMIN/DF untuk mengukur tingkat *fitnya* sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *statistic chi-square* X^2 relatif $\leq 2,0$.
 - 3) GFI (*goodness of fit index*) adalah sebuah ukuran non statistikal yang memiliki rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Semakin mendekati nilai 1 maka semakin baik model tersebut.
 - 4) AGFI (*adjusted goodness of fit index*) dimana nilai yang diharapkan agar model dapat diterima adalah $\geq 0,90$.
 - 5) TLI (*Tucker Lewis Index*) membandingkan model yang diuji terhadap suatu *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan untuk dikatakan baik adalah $\geq 0,95$.
 - 6) CFI (*Comparative Fit Index*), tidak terpengaruh oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan model. Adapun nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,95$.
 - 7) RSMEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) adalah sebuah indeks yang digunakan mengkompensasi *Chi Square Statistic* dalam sampel yang besar ataupun jika model diestimasi dalam populasi. Model dapat diterima bila nilai RSMEA $\leq 0,08$.

Tabel 3.2
Goodness of Fit Indices

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>Chi-Square (X²)</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance probability</i>	≥0,05
CMIN/DF	≤2,00
GFI	≥0,90<1
AGFI	≥0,90<1
TLI	≥0,95<1
CFI	≥0,95<1
RMSEA	Antara 0,03-0,08

Sumber: Ferdinand (2014)

- c. Penguji model structural untuk melihat keakuratan model melalui koefisien determinasi total yang disimbolkan R², seperti pada analisis nilai R² berkisar 0 s/d 1, dan model dikatakan baik jika koefisien makin besar (mendekati 1)
- d. Pengujian model pengukuran dimaksudkan adalah pemeriksaan mengenai validitas dan reliabilitas hasil yang signifikan.

7). Interpretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, dkk, (2013) dalam Ferdinand, (2014) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua

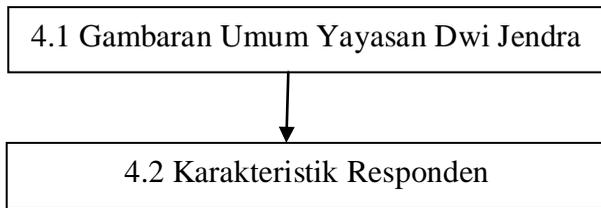
residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihaikan oleh model itu cukup besar (2,58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Salah satu alat untuk menilai ketepatan sebuah model yang telah dispesifikasi yaitu melalui *modification index* yang dikalkulasi oleh program masing-masing hubungan antar variabel yang tidak diestimasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* atau pengurangan nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi.

BAB IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN

4.0 Organisasi Bab IV

Pada Bab IV menjelaskan mengenai gambaran umum penelitian yang melandasi studi untuk mengetahui “kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan”. Dalam sub bab IV membahas tentang gambaran Yayasan Dwi Jendra dan Karakteristik Responden.

Sistem pembahasan bab IV ini dibangun sebagaimana disajikan dalam Gambar 4.0 sebagai berikut :



Gambar 4.0 Organisasi Bab IV

4.1 Gambaran Yayasan Dwijendra

Kesertamertaan dalam sikap, itulah yang pada awalnya mendorong mereka untuk mengadakan pertemuan-pertemuan. Kesatuan sikap dan pandangan di dalam menatap pertanda dan tantangan zaman, itulah kemudian yang lebih mematri rasa kebersamaan mereka untuk menuangkan gelora hatinya dalam wujud kesepakatan.

Pertemuan-pertemuan pada tahap merumuskan kesepakatan itu, dipimpin oleh I Gusti Bagus Sugriwa (alm). Sebagaimana musafir yang melanglang buana di padang pasir, melalui pertemuan demi pertemuan, justru

semakin merasa haus. Haus akan sesuatu yang lebih membuka cakrawala pikiran, haus akan sesuatu yang lebih memperluas wawasan. Mereka memang orang-orang yang memiliki sikap keterbukaan.

Agama, di samping kebudayaan kesusastraan khususnya memang ciri yang ingin ditampilkan sebagai warna khas kegiatan Yayasan Dwijendra. Hal itu terangkum dalam maksud dan tujuan didirikannya yayasan, yakni “meningkatkan pengetahuan agama Hindu, kebudayaan dan kesusastraan pada penganut Hindu Bali dan/atau peminat-peminat pada umumnya”. Warna khas yayasan tersebut adalah hasil pendekatan-pendekatan. Bukan hanya antara peserta pertemuan, tetapi juga dengan mereka yang tidak terlibat langsung dalam pertemuan-pertemuan yang sering mereka selenggarakan itu.

Pertemuan dengan Raja Badung, segera diadakan setelah dicapai kesepakatan untuk mendirikan sekolah. Raja Badung setuju dan merestuinnya. Dibentuklah panitia yang terdiri atas Ketua Ida Bagus Wayan Gede (alm) guru Sekolah Rakyat Sanur, Wakil Ketua I Putu Serangan (alm) pegawai Kantor Gubernur, Sekretaris I Wayan Reta (alm) guru Sekolah Rakyat Penatih, Bendahara Ida Bagus Alit (Ida Pedanda Gede Putra Telaga) panitera Kehakiman di Denpasar, Pembantu I Ketut Mandra (alm) pegawai Pekerjaan Umum Daerah Bali dan I Gusti Made Tamba (alm) pimpinan Perguruan Saraswati.

Pendekatan dengan seluruh Raja di Bali dan salah seorang keturunan Raja Lombok (A.A. Barayang Wangsa) juga menghasilkan persetujuan dan kesediaannya untuk membantu. Dibentuklah Yayasan Dwijendra, berkedudukan di Denpasar. Yayasan tersebut telah berdiri sejak 28 Januari 1953 (Budha Paing Wara Uye).

Pembentukannya dikukuhkan dengan Akte Pendirian di hadapan Ida Bagus Ketut Rurus, Notaris merangkap di Denpasar, pada tanggal 7 Juli 1953 (Anggara Paing Wara Pujut). Dalam penandatanganan Akta Pendirian Yayasan disebutkan tiga orang yakni Ida Bagus Wayan Gede, I Putu Serangan dan I Wayan Reta.

Selanjutnya di dalam akta tersebut dinyatakan bahwa Pengurus, terdiri atas Ketua Ida Bagus Wayan Gede, Wakil Ketua I Putu Serangan, Panitera I I Wayan Reta, Panitera II Ida Bagus Alit, Bendahara I Anak Agung Gede Agung (Kepala Jawatan Penerangan Daerah Bali), Bendahara II I Gede Merta Inggas (Sekretaris Koordinator Urusan Demobilisant Pelajar Rayon XIII Propinsi Sunda Kecil). Para pembantu, I Gede Ratep (ahli pertanian klas I/Kepala Cabang Pendaftaran dan Pajak Penghasilan Tanah Milik Indonesia untuk Bali di Denpasar), I Gusti Alit Deli Payangan (guru Sekolah Menengah Pertama). Nengah Tjilik (Ketua Yayasan Kebaktian Pejuang Daerah Bali), I Gusti Gede Oka Puger (Ketua Tata Usaha Tapa (mandor pembangunan Jawatan Kesehatan), dan I Gusti Made Tamba (Kepala Sekolah Lanjutan Umum). Pelindung Yayasan Kepala Pemerintahan Daerah Bali dan delapan Raja di Bali (Badung, Tabanan, Jembrana, Buleleng, Karangasem, Klungkung, Bangli, dan Gianyar). Penasihat Yayasan I Gusti Bagus Sugriwa.

Penghadap Notaris dalam perubahan Akta Pendirian Yayasan selanjutnya pada periode kedua adalah I Wayan Reta, I Putu Serangan, I Made Anom, Nengah Tjilik, dan I Ketut Mandra, kelimanya adalah pensiunan.

Pengurus terdiri atas Ketua Umum I Wayan Reta, Wakil Ketua/Pendidikan I Putu Serangan, Tata Usaha/Sekretaris I Made Anom. Bendahara Nengah Tjilik. Pembangunan I Ketut Mandra. Pembantu-pembantu I

Ketut Renda, I Wayan Gredeg, Tjokorda Raka Dherana, I Gede Sura, BA, dan Ida Bagus Jelantik dan demikian berlangsungnya perubahan demi perubahan akta pendirian sesuai dengan perkembangan dan masa berakhirnya masa bhakti yang selalu mengedepankan regenerasi dan restrukturisasi hingga sekarang.

Cikal Bakal Dwijendra

Usaha-usaha yayasan disebutkan dalam Pasal 4 Akta Pendirian Yayasan Dwijendra yang telah disempurnakan yakni :

1. Mendirikan sekolah-sekolah, dari Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan, sampai dengan Sekolah Tinggi.
2. Mengadakan kursus-kursus dan penataran-penataran yang berjangka waktu panjang maupun jangka waktu pendek.
3. Mengadakan ceramah-ceramah dan penerangan-penerangan dengan berbagai cara yang tidak bertentangan dengan undang-undang.
4. Menerbitkan buku-buku, brosur-brosur, dan lain-lain media cetak.
5. Bersedia bekerja sama dengan badan yang sehaluan.

Khususnya usaha mendirikan sekolah, sebagai salah satu bidang usaha yayasan memang selaras dengan latar belakang pemikiran para pemrakarsa dan pendiri yayasan sejak 58 tahun yang lalu.

Sekolah pertama yang didirikan adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP). Beberapa bulan sekolah tersebut meminjam tempat di SKP Negeri. Sementara itu gedung sekolah dibangun di lokasi kompleks perguruan Dwijendra sekarang.

Bangunan tiga lokal itu selesai hanya dalam waktu 3 bulan, berkat bantuan yang mengalir dari banyak pihak dan kalangan masyarakat. Mengalir pula bantuan dari Kabupaten-kabupaten sebagai realisasi kesanggupan raja-raja di Bali untuk membentuk Yayasan Dwijendra melaksanakan cita-citanya. Karangasem membantu kayu yang terdiri atas seseh (pohon kelapa). Begitu pula punggawa Kesiman membantu seseh, di samping batu bata. Semua genting untuk atap bantuan dari Klungkung, bambu dari Bangli, batu kali dari Tabanan, sedangkan bantuan Jembrana dan Buleleng berwujud uang. Apa yang dibangun adalah sarana rintisan untuk merealisasi cita-cita mengisi kemerdekaan khususnya di bidang pendidikan selaras dengan kebutuhan dan perkembangan zaman pada waktu itu. Itulah motivasi yang mematri jalinan batin yang dibantu dan yang membantu. Empat orang guru sebagai pengajar di SMP Dwijendra mulai tahun ajaran 1953 itu I Gusti Nyoman Suwastha sebagai Kepala Sekolah, putra I Gusti Bagus Sugriwa yang pernah dikenal sebagai ahli musik di Yogyakarta. Kini ia telah meninggalkan kita untuk selama-lamanya. Guru lainnya adalah Luh Rinang, Nyoman Regug dan I Nyoman Rota yang sekarang keduanya bekerja sebagai wiraswastawan.

Tanah tempat kini berdiri tegar bangunan-bangunan Perguruan Dwijendra dari tingkat Taman Kanak-kanak sampai tingkat Perguruan Tinggi itu memiliki luas 70 are (7000m²). Tanah negara tersebut diberikan hak pakai kepada Yayasan Dwijendra berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri. Hal itu didasarkan pada Surat Perjanjian sewa menyewa Tanah Swapraja Bekas No. 72/1953 dan disetujui oleh Ketua Dewan Pemerintahan Daerah Bali 1953.

Dwijendra Mengembangkan Sayap SMP

Dwijendra yang merupakan batu dasar berdirinya sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Dwijendra ternyata berkembang pesat. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri 1964, SMP Dwijendra ditetapkan sebagai sekolah swasta yang mendapat sokongan berupa “subsidi”. Penetapan tersebut berlaku sejak 1 Agustus 1964. Setahun kemudian, yakni mulai 1 Agustus 1965 mengingkat laju perkembangan yang cepat SMP Dwijendra dipisah menjadi 2 SMP, yakni : SMP 1 Dwijendra dan SMP 2 Dwijendra. Sebulan kemudian yakni pada tanggal 1 September 1965 diresmikan berdirinya SMP Dwijendra cabang Gianyar. Sekolah berikutnya yang dibuka adalah Pendidikan Guru Agama (PGA) pada tahun 1959. PGA Dwijendra yang dipimpin oleh I Gusti Bagus Sugriwa ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari seminar dimana diberi pelajaran Sansekerta oleh Pandit Sastri. Pada tahun 1968 sekolah ini dinegerikan oleh Pemerintah menjadi Pendidikan Guru Agama Hindu Negeri yang kini telah berubah menjadi APGAH dan seterusnya menjadi IHDN yang berlokasi di Jalan Ratna Denpasar.

Jenjang pendidikan dasar mulai digarap oleh Yayasan Dwijendra sejak tahun 1968. Sekolah Dasar. Ini sebagaimana sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Dwijendra sebelumnya, SD Dwijendra kini juga mengalami laju perkembangan yang mengembirakan. Tahun 1977 SD Dwijendra dipisah menjadi 2, yakni SD 1 Dwijendra dan SD 2 Dwijendra.

Dalam upaya turut menunjang program pemerintah dalam pengadaan tenaga guru sekolah dasar yang terampil, Yayasan Dwijendra mendirikan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) pada tanggal 21 Januari 1970. Dua tahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1972 berdiri

pula Taman Kanak-kanak dalam upaya turut menyiapkan anak-anak pra sekolah memasuki jenjang pendidikan dasar. Yayasan Dwijendra mengepakkan sayapnya bukan hanya di Denpasar dan Gianyar, juga ke daerah-daerah lain di Bali bahkan ke luar Bali. Tanggal 29 Januari 1975 diresmikan berdirinya SMP Dwijendra cabang Bualu di wilayah Kecamatan Kuta. Pada tahun ajaran 1976-1977 diresmikan berdirinya SMP Dwijendra cabang Buleleng di Singaraja.

Sayap mengepak membawa Yayasan Dwijendra ke luar Bali tanggal 11 Maret 1978 diresmikan berdirinya Pendidikan Guru Agama Hindu di Blitar, Jawa Timur. Namanya PGAH Wiyata Dharma. Pada tahun yang sama yakni mulai tahun ajaran 1978-1979 itu di markas Dwijendra di Denpasar mulai dibuka pula SMA Dwijendra. Saat ini di Bali hanya beberapa SMA swasta saja yang memiliki "status disamakan". Di antara yang sedikit itu adalah SMA Dwijendra Denpasar. Setahun kemudian, dalam tahun ajaran 1979-1980 diresmikan berdirinya SMP Dwijendra cabang Petiga (Tabanan). Pada tahun ajaran 1981-1982 dua sekolah baru diresmikan, yakni PGAH Dwijendra cabang Palangkaraya (Kalimantan Tengah) yakni PGAH Parentas Kaharingan, dan SMP Dwijendra Tajun (Buleleng).

Tahun 1982 merupakan babak baru langkah-langkah perjalanan Yayasan Dwijendra. Pada tahun itu disamping menambah 2 sekolah menengah lagi, yakni SMA Dwijendra Kapal (Badung) yang diresmikan 27 Juni 1982 dan SMP Dwijendra cabang Kalianget (Buleleng), Yayasan Dwijendra mulai melangkah dan menggapai tingkat Pendidikan Tinggi ini yang kemudian berkembang menjadi Fakultas Teknik dan diresmikan 17 Juli 1982. Fakultas Teknik inilah yang menjadi cikal bakal

berkembangnya Universitas Dwijendra seperti sekarang. Berdasarkan Surat Keputusan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta VIII tanggal 28 Nopember 1984, Universitas Dwijendra ditetapkan memiliki status terdaftar.

Lima fakultas yang dimiliki terdiri atas : Fakultas Teknik Jurusan Arsitektur; Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian; Fakultas Ilmu Komunikasi Jurusan Ilmu Komunikasi; Fakultas Hukum Jurusan Ilmu Hukum, dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dengan tiga jurusan yakni Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni, Jurusan Ilmu Pendidikan, dan Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Sementara sekolah-sekolah yang telah ada berjalan sebagaimana mestinya, seiring dengan sekolah-sekolah lainnya, dalam tahun ajaran 1984-1985 diresmikan lagi berdirinya SMP Dwijendra cabang Negara.

Menjadi kebutuhan dari tindak lanjut berkembangnya SMP Dwijendra di beberapa daerah, seperti Gianyar, Singaraja, Bualu bahkan di Klungkung. Berdiri dan berkembang pula SMA dan SMP Dwijendra. Pada tahun ajaran 1985-1986 didirikan 2 sekolah menengah baru di Buleleng, yakni SMA Dwijendra Banjar diresmikan tanggal 4 Juni 1985 dan SMP Dwijendra Musi diresmikan 26 Juni 1985.

4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Yayasan Dwijendra

Visi

“Memberikan Pemahaman Terhadap Teks dan Konteks Agama, Kebudayaan dan Kesusastraan (Hindu Bali) Khususnya dan Ilmu Pengetahuan, Teknologi Serta Keterampilan Pada Umumnya Sebagai Salah Satu Usaha

Untuk Mewujudkan Moksartham Jagatdhita Ya Ca Iti Dharma”.

Misi

1. Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Berakhlak mulia atau berbudi pekerti luhur
3. Menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta ketrampilan
4. Bersikap mental yang mantap, mandiri dan kreatif
5. Sehat jasmani dan rohani
6. Menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dan kesenian (baik daerah maupun nasional)
7. Mempunyai kepedulian terhadap Tri Hita Karana, Bangsa dan Negara
8. Berdaya saing baik secara lokal, nasional maupun internasional

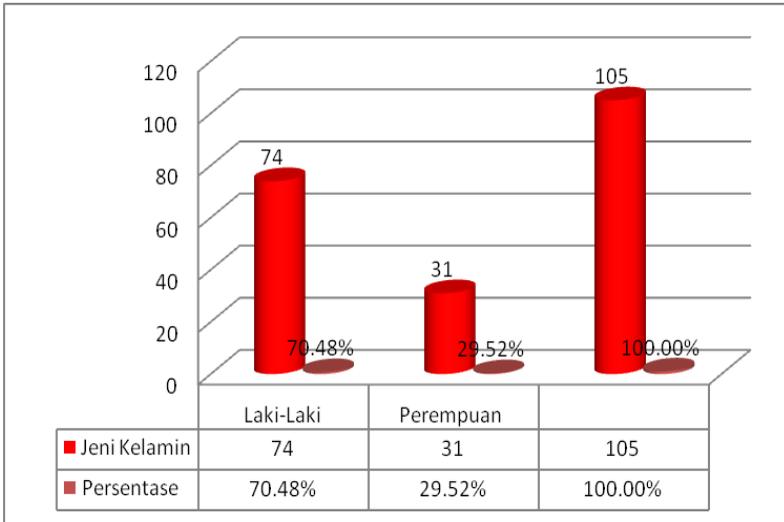
Tujuan Yayasan Dwijendra

Meningkatkan pengetahuan umat Hindu tentang agama, kebudayaan dan kesusastraan (Hindu) khususnya dan ilmu pengetahuan teknologi serta ketrampilan pada umumnya.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini:



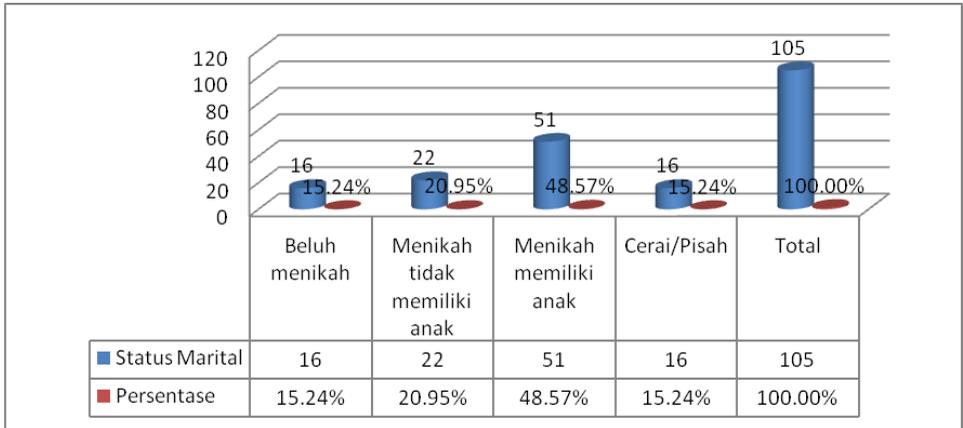
Sumber: Data Jawaban Responden yang Diolah, 2016

Gambar 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.1 terlihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 74 orang atau 70,48%, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang atau 29,52%. Hal ini menunjukkan responden laki-laki lebih besar dari responden perempuan, akan tetapi perbedaannya tidak terpaut jauh.

4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Status Marital

Identitas responden berdasarkan status marital dapat dilihat pada Gambar 4.3 di bawah ini:



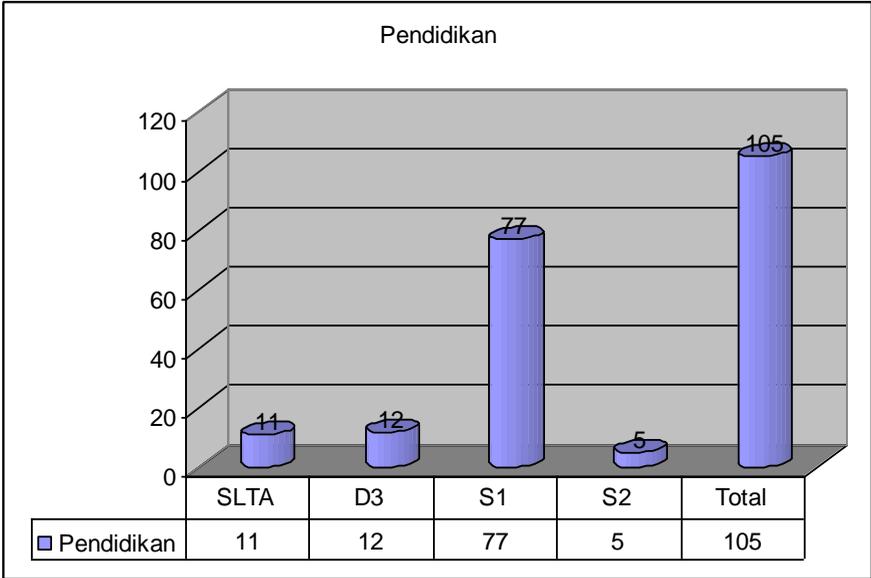
Sumber: Data Jawaban Responden yang Diolah, 2016

Gambar 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Status Marital

Berdasarkan Gambar 4.2 terlihat bahwa responden dengan status marital belum menikah sebanyak 16 orang atau 15,24%, menikah tidak memiliki anak sebanyak 22 orang atau 20,95%, menikah memiliki anak 51 orang atau 48,57% dan 16 orang atau 15,24% cerai/pisah. Hal ini menunjukkan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah menikah memiliki anak.

4.2.3 Identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir

Identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Gambar 4.3 di bawah ini:



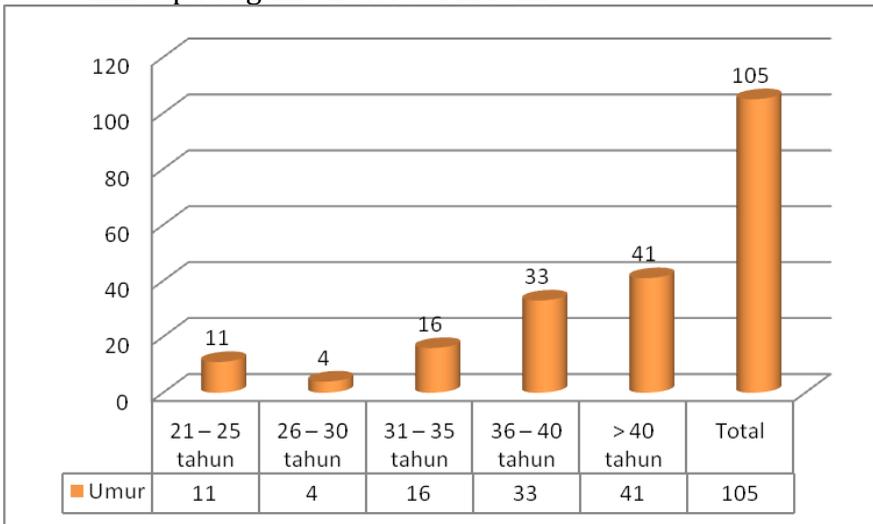
Gambar 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan Gambar 4.3 tampak bahwa identitas responden pada kategori terbanyak berada pada tingkat S1 yaitu sebanyak 77 orang. Sedangkan pada kategori yang paling kecil adalah tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 11 orang. Selanjutnya, pada tingkat pendidikan D3 12 orang, dan S2 5 orang, dalam penelitian ini tidak ada responden dengan tingkat pendidikan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden paling banyak berada pada tingkat pendidikan S1. Pada dasarnya tingkat pendidikan berkaitan erat dengan pengembangan intelektual, dimana hal tersebut erat kaitannya dengan meningkatkan aspek pengetahuan yang dimiliki setiap individu. Melalui latar belakang pendidikan meningkatkan pengembangan intelektual yang akan mempengaruhi kemampuan individu menerima dan mereduksi informasi

yang didapatkan. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki akan semakin meningkatkan pengetahuan yang dimilikinya. Pendidikan diyakini sangat berpengaruh terhadap kecakapan, tingkah laku dan sikap seseorang.

4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Umur

Identitas responden berdasarkan umur dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut ini:



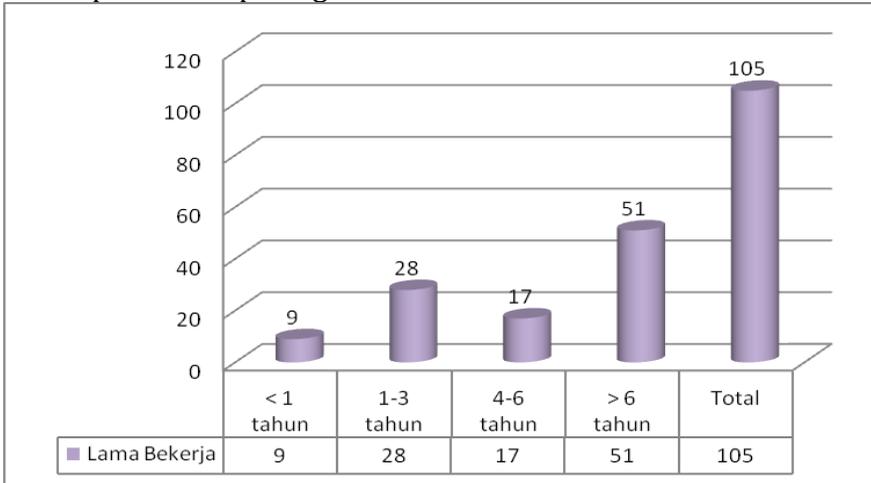
Gambar 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa responden berusia 21-25 tahun sebanyak 11 orang, usia 26-30 tahun 4 orang, 31-35 tahun 16 orang, 36-40 tahun 33 orang dan usia > 40 tahun 31 orang ini. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia di atas 40 tahun. Hal tersebut dimungkinkan karena pada usia tersebut

merupakan titik tertinggi seseorang dalam mengembangkan karir.

4.2.5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut ini:



Gambar 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 9 orang, sedangkan responden dengan lama bekerja 1-3 tahun sebanyak 28 orang, 4-6 tahun 17 orang, dan lebih dari 6 tahun sebanyak 51 orang. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini dengan lama bekerja di atas 6 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan senior dalam perusahaan.

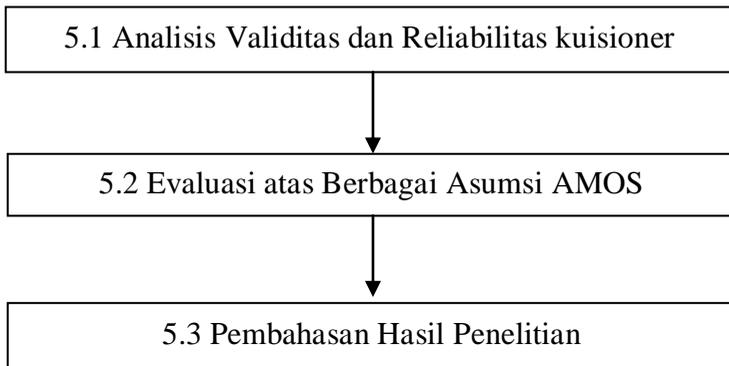
BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.0 Organisasi Bab V

Pada Bab V menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang melandasi studi untuk mengetahui komitmen organisasi, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, kinerja karyawan dan kinerja karyawan. Dalam sub bab V membahas tentang analisis validitas dan reliabilitas kuisioner, evaluasi atas berbagai asumsi Amos dan pembahasan hasil penelitian.

Sistem pembahasan bab V ini dibangun sebagaimana disajikan dalam Gambar 5.0 sebagai berikut :



Gambar 5.0 Organisasi Bab V

5.1. Analisis Validitas dan Reliabilitas Kuisioner

Analisis validitas kuisioner (daftar pertanyaan) dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu daftar pertanyaan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian yang mengkaji variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja,

keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, yang belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dilakukan uji validitas setiap item pertanyaan dan reliabilitas dari daftar pertanyaan.

Kriteria pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r tabel pada taraf signifikan 95 % atau $\alpha = 5\%$. Jika item pertanyaan memiliki r hitung $>$ r tabel, maka dapat dinyatakan item pertanyaan tersebut adalah valid. Jika item pertanyaan memiliki r hitung \leq r table, maka dapat dinyatakan item pertanyaan tersebut adalah tidak valid. Dalam hal ini, yang dimaksudkan r hitung untuk setiap item pertanyaan, adalah koefisien korelasi *product moment* yang dinotasikan dengan *Corrected Item Total Correlation* pada hasil perhitungan program SPSS versi 22 untuk setiap item pertanyaan dari sebuah variabel.

Sedangkan, untuk menguji reliabilitas sebuah daftar pertanyaan dari sebuah variabel penelitian digunakan Koefisien *Cronbach's Alpha*. Besarnya Koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat *reliability* daftar pertanyaan tersebut. Menurut Nugroho (2010: 72), suatu konstruk variabel dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *Cronbach's* $>$ dari 0,60.

Perhitungan korelasi *product momen* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan SPSS versi 22.0 khusus *Reliability Analysis* submenu *Scale* pada menu *Analyze*. Hasil pengolahan/ perhitungan koefisien korelasi *Corrected Item-Total Correlation* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk variabel yang disajikan pada Lampiran 3

Pada penelitian ini, pengujian terhadap validitas dan reliabilitas kuisisioner dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) orang. Pada pelaksanaannya, peneliti secara langsung membagikan lembaran kuisisioner kepada calon

responden dan menemaninya untuk proses pengisian dengan memberi penjelasan tentang makna pertanyaan dan arti pentingnya keterlibatan mereka dalam pengisian kuisioner ini. Semua kuisioner yang telah diisi, peneliti kumpulkan untuk dilakukan proses tabulasi dan diolah menggunakan program SPSS seperti pada Lampiran 2.

a. Analisis validitas variabel komitmen organisasi

Untuk analisis validitas variabel komitmen organisasi diperlukan koefisien r hitung, koefisien r tabel dan kesimpulan.

1) Koefien r hitung

Variabel komitmen organisasi diukur dengan empat item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuisioner pada Lampiran 1. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 yang melibatkan 30 responden ($n = 30$) didapat koefisien r hitung (*Coerrected Item-Total Correlation*) dari empat item pertanyaan variabel komitmen organisasi seperti tabel berikut :

Tabel 5.1
Koefisien Corrected Item-Total Correlation
Untuk Item Pertanyaan Variabel Komitmen
organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15,8333	2,626	,882	,948
X1.2	15,9000	2,576	,840	,961
X1.3	15,8667	2,533	,980	,920
X1.4	15,9000	2,507	,889	,946

Sumber : Lampiran 3

2) Koefisien r tabel

Besarnya r tabel didapat dari nilai koefisien Pearson Produk Momen (r) dengan mengacu pada besarnya tingkan signifikansi (α) dan derajat bebas (df). Pada penelitian ini ditentukan besarnya $\alpha = 5\%$ dan $df = n-k = 30 - 2 = 28$. Menurut Nugroho (2010; 67) untuk pengujian satu sisi $df = 28$ pada tingkat $\alpha = 5\%$, besarnya r tabel adalah 0,361.

3) Kesimpulan

Untuk menarik kesimpulan maka dibuat tabel berikut dengan mengacu data pada Tabel 5.1.

Tabel 5.2
Corrected Item Total Correlation dan r tabel
Variabel Komitmen organisasi

No	Item	r hitung (Corrected Item-Total Correlation)	r tabel	Keterangan
1	X1.1	0,882	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
2	X1.2	0,840	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
3	X1.3	0,980	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
4	X1.4	0,889	0,361	r hitung > r tabel ; Valid

Sumber : Tabel 5.1

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel komitmen organisasi adalah valid. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan variabel komitmen organisasi tersebut adalah valid untuk mengukur variabel komitmen organisasi, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjutan.

b. Analisis reliabilitas variabel komitmen organisasi

Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha)* seluruh item pertanyaan *komitmen organisasi* hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan SPSS versi 22 pada Lampiran 3 didapat koefisien *Cronbach's alpha* seperti tabel berikut

Tabel 5.3
Koefisien *Cronbach's* untuk Daftar
Pertanyaan Variabel Komitmen organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	4

Sumber : Lampiran 3

Dari tabel di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,957. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,957 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuisisioner) komitmen organisasi adalah reliabel untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

c. Analisis validitas variabel keterlibatan kerja

Untuk analisis validitas variabel keterlibatan kerja diperlukan koefisien r hitung, koefisien r tabel dan kesimpulan.

1) Koefien r hitung

Variabel keterlibatan kerja diukur dengan lima item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada Lampiran 1. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 yang melibatkan 30 responden ($n = 30$) didapat koefisien r hitung (*Coerrected Item-Total Correlation*) dari lima item pertanyaan variabel keterlibatan kerja seperti tabel berikut :

Tabel 5.4
Koefisien Corrected Item-Total Correlation
Untuk Item Pertanyaan Variabel
Keterlibatan kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16,8333	5,178	,974	,967
X2.2	16,8667	5,016	,948	,973
X2.3	16,8333	4,833	,954	,972
X2.4	16,8667	5,085	,921	,980

Sumber : Lampiran 4

2) Koefisien r tabel

Besarnya r tabel didapat dari nilai koefisien Pearson Produk Momen (r) dengan mengacu pada besarnya tingkan signifikansi (α) dan derajat bebas (df). Pada penelitian ini ditentukan besarnya $\alpha = 5\%$ dan $df = n - k = 30 - 2 = 28$. Menurut Nugroho (2010 ; 67) untuk pengujian satu sisi $df = 28$ pada tingkat $\alpha = 5\%$, besarnya r tabel adalah 0,361.

3) Kesimpulan

Untuk menarik kesimpulan maka dibuat tabel berikut dengan mengacu data pada Tabel 5.4

Tabel 5.5
Corrected Item Total Correlation dan r tabel
Variabel Keterlibatan Kerja

No	Item	r hitung (Corrected Item-Total Correlation)	r tabel	Keterangan
1	X2.1	0,974	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
2	X2.2	0,948	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
3	X2.3	0,954	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
4	X2.4	0,921	0,361	r hitung > r tabel ; Valid

Sumber : Tabel 5.4

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel keterlibatan kerja adalah valid. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan variabel keterlibatan kerja tersebut adalah valid untuk mengukur variabel keterlibatan kerja, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjutan.

d. Analisis reliabilitas variabel keterlibatan kerja

Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha)* seluruh item pertanyaan keterlibatan kerja hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan SPSS 22.0 pada Lampiran 4 didapat koefisien *Cronbach's alpha* seperti tabel berikut

Tabel 5.6
Koefisien *Cronbach's* untuk Daftar
Pertanyaan Variabel Keterlibatan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,979	4

Sumber : Lampiran 4

Dari tabel 5.6, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,979. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,979 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuisisioner) keterlibatan kerja adalah reliabel untuk mengukur variabel keterlibatan kerja.

e. Analisis validitas variabel keadilan organisasi

Untuk analisis validitas variabel keadilan organisasi diperlukan koefisien r hitung, koefisien r tabel dan kesimpulan.

1) Koefien r hitung

Variabel keadilan organisasi diukur dengan empat item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada Lampiran 1. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 22 pada Lampiran 3 yang melibatkan 30 responden ($n = 30$) didapat koefisien r hitung (*Coerrected Item-Total Correlation*) dari empat item pertanyaan variabel keadilan organisasi seperti tabel berikut :

Tabel 5.7
Koefisien Corrected Item-Total Correlation
Untuk Item Pertanyaan Variabel Keadilan Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18,7000	14,355	,995	,988
X3.2	18,7000	13,872	,976	,993
X3.3	18,7667	13,771	,977	,993
X3.4	18,7333	14,064	,984	,991

Sumber : Lampiran 5

2) Koefisien r tabel

Besarnya r tabel didapat dari nilai koefisien Pearson Produk Momen (r) dengan mengacu pada besarnya tingkan signifikansi (α) dan derajat bebas (df). Pada penelitian ini ditentukan besarnya $\alpha = 5\%$ dan $df = n - k = 30 - 2 = 28$. Menurut Nugroho (2010;67) untuk pengujian satu sisi $df = 28$ pada tingkat $\alpha = 5\%$, besarnya r tabel adalah 0,361.

3) Kesimpulan

Untuk menarik kesimpulan maka dibuat tabel berikut dengan mengacu data pada Tabel 5.7

Tabel 5.8
Corrected Item Total Correlation dan r tabel
Variabel Keadilan Organisasi

No	Item	r hitung (Corrected Item-Total Correlation)	r tabel	Keterangan
1	X3.1	0,995	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
2	X3.2	0,976	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
3	X3.3	0,977	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
4	X3.4	0,984	0,361	r hitung > r tabel ; Valid

Sumber : Tabel 5.7

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel keadilan organisasi adalah valid. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan variabel budaya organisasi tersebut adalah valid untuk mengukur variabel keadilan organisasi, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjutan.

- f. Analisis reliabilitas variabel keadilan organisasi
 Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha)* seluruh item pertanyaan keadilan organisasi hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 didapat koefisien *Cronbach's alpha* seperti tabel berikut

Tabel 5.9
Koefisien *Cronbach's* untuk Daftar
Pertanyaan Variabel Keadilan Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	4

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,933. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,933 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuisisioner) komitmen organisasi adalah reliabel untuk mengukur variabel keadilan organisasi.

- g. Analisis validitas variabel komitmen organisasi
 Untuk analisis validitas variabel komitmen organisasi diperlukan koefisien r hitung, koefisien r tabel dan kesimpulan.

1) Koefien r hitung

Variabel kinerja karyawan diukur dengan tiga item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada Lampiran 1. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 yang melibatkan 30 responden ($n = 30$) didapat koefisien r hitung (*Coerrected Item-Total Correlation*) dari tiga item pertanyaan variabel komitmen organisasi seperti tabel berikut :

Tabel: 5.10
Koefisien Corrected Item-Total Correlation
Untuk Item Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15,3333	6,023	,945	,932
Y1.2	15,3000	5,803	,913	,959
Y1.3	15,3667	6,516	,921	,953

Sumber : Lampiran 6

2) Koefisien r tabel

Besarnya r tabel didapat dari nilai koefisien Pearson Produk Momen (r) dengan mengacu pada besarnya tingkan signifikansi (α) dan derajat bebas (df). Pada penelitian ini ditentukan besarnya $\alpha = 5\%$ dan $df = n - k = 30 - 2 = 28$. Menurut Nugroho (2010;67) untuk pengujian satu sisi $df = 28$ pada tingkat $\alpha = 5\%$, besarnya r tabel adalah 0,361.

3) Kesimpulan

Untuk menarik kesimpulan maka dibuat tabel berikut dengan mengacu data pada Tabel 5.10

Tabel 5.11
Corrected Item Total Correlation dan r tabel
Variabel Komitmen Organisasi

No	Item	r hitung (<i>Corrected Item-Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	X4.1	0,945	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
2	X4.2	0,913	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
3	X4.3	0,921	0,361	r hitung > r tabel ; Valid

Sumber : Tabel 5.10

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel komitmen organisasi adalah valid. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan variabel komitmen organisasi tersebut adalah valid untuk mengukur variabel komitmen organisasi, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjutan.

- h. Analisis reliabilitas variabel komitmen organisasi
 Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha)* seluruh item pertanyaan komitmen organisasi hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 6 didapat koefisien *Cronbach's alpha* seperti tabel berikut

Tabel 5.12
Koefisien *Cronbach's* untuk Daftar Pertanyaan
Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	3

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,965. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,965 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuisisioner) disiplin kerja adalah reliabel untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

- i. Analisis validitas variabel Kinerja Karyawan
 Untuk analisis validitas variabel kinerja karyawan diperlukan koefisien r hitung, koefisien r tabel dan kesimpulan.

1) Koefien r hitung

Variabel komitmen organisasi diukur dengan lima item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada Lampiran 1. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 yang melibatkan 30 responden ($n = 30$) didapat koefisien r hitung (*Coerrected Item-Total Correlation*) dari empat item pertanyaan variabel kinerja karyawan seperti tabel berikut :

Tabel 5.13
Koefisien Corrected Item-Total Correlation
Untuk Item Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	15,3000	7,734	,896	,938
Y2.2	15,2333	6,737	,910	,931
Y2.3	15,2000	6,855	,906	,932
Y2.4	15,1667	7,385	,844	,950

Sumber : Lampiran 7

2) Koefisien r tabel

Besarnya r tabel didapat dari nilai koefisien Pearson Produk Momen (r) dengan mengacu pada besarnya tingkan signifikansi (α) dan derajat bebas (df). Pada penelitian ini ditentukan besarnya $\alpha = 5\%$ dan $df = n - k = 30 - 2 = 28$. Menurut Nugroho (2010;67) untuk pengujian satu sisi $df = 28$ pada tingkat $\alpha = 5\%$, besarnya r tabel adalah 0,361.

3) Kesimpulan

Untuk menarik kesimpulan maka dibuat tabel berikut dengan mengacu data pada Tabel 5.13

Tabel 5.14
Corrected Item Total Correlation dan r tabel
Variabel Kinerja

No	Item	r hitung (<i>Corrected Item- Total Correlation</i>)	r tabel	Keterangan
1	Y2.1	0,896	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
2	Y2.2	0,910	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
3	Y2.3	0,906	0,361	r hitung > r tabel ; Valid
4	Y2.4	0,844	0,361	r hitung > r tabel ; Valid

Sumber : Tabel 5.13

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel kinerja karyawan adalah valid. Dengan demikian, maka semua item pertanyaan variabel kinerja tersebut adalah valid untuk mengukur variabel kinerja karyawan, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis lanjutan.

- j. Analisis reliabilitas variabel kinerja karyawan
 Dalam analisis ini dilakukan perbandingan *Cronbach's Alpha (koefisien hitung reliabilitas alpha)* seluruh item pertanyaan kinerja karyawan hasil pengolahan dengan nilai 0,60. Dari pengolahan SPSS versi 22.0 pada Lampiran 3 didapat koefisien *Cronbach's alpha* seperti tabel berikut

Tabel 5.15
Koefisien *Cronbach's* untuk Daftar Pertanyaan
Variabel Kinerja karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	4

Sumber : Lampiran 7

Dari tabel di atas, terlihat besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) = 0,953. Sedangkan besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* minimum ditentukan 0,60. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* = 0,953 > 0,60. Hal ini berarti bahwa daftar pertanyaan (kuisisioner) kinerja karyawan adalah reliabel untuk mengukur variabel kinerja karyawan.

5.2. Evaluasi atas Berbagai Asumsi SEM

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi, terhadap terhadap kinerja karyawan ini tidak dimaksudkan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi ditunjukkan untuk mengkonfirmasi model hipotesis yang tertuang dalam paparan terdahulu tentang kerangka pemikiran melalui data empirik. Untuk mendukung hal tersebut, data empirik diperoleh dari 105 responden.

Data pada Lampiran 8 tersebut selanjutnya dilakukan pemrosesan data dengan menggunakan program statistic *Amos for Windows* versi 22 untuk uji Normalitas, CFA dan uji pengaruh dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* berdasarkan asumsi-asumsi dalam *SEM* untuk menguji kelayakan model. Evaluasi atas

berbagai asumsi *SEM* yang digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap normalitas yang bertujuan untuk mengetahui kenormalan data pada setiap indikator atas variabel yang diteliti.

5.2.1. Evaluasi Terhadap Normalitas Data

Pada analisa ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh akan dikumpulkan dan dikumpulkan dari 100 responden berdistribusi normal dengan menggunakan standar nilai kritis *skweness* dan nilai *kurtosis*. Menurut Nunnally dalam Hair (1992 : 109) menyatakan bahwa dalam menganalisis data yang menyangkut distribusi normal ini akan sangat diperlukan jika jumlah datanya (n) < 100 buah namun demikian untuk sampel > 100 pun masih dipandang perlu untuk dilakukan uji normalitas dengan suatu kesimpulan bahwa data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilaksanakan.

Untuk evaluasi normalitas dilakukan uji *skweness* dan uji *kurtosis*. Uji *skweness* digunakan untuk melihat kemencengan atau kecondongan penyebaran data, sedangkan *kurtosis* untuk melihat keruncingan penyebaran data. Menurut Gozali (2006 : 117), data memiliki penyebaran yang menceng/condong bila nilai kritis (c.r.) untuk *skweness* berada diatas $\pm 3,00$. Menurut Ferdinand (2006 : 97) data dapat dikatakan menyebar normal jika nilai kritis (c.r.) untuk *skweness* maupun *kurtosis* tidak lebih besar dari $\pm 2,58$.

Uji normalitas dilakukan untuk setiap variabel laten, yaitu data variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan” Berdasarkan hasil proses computer program *Amos Versi 20* terhadap data penelitian untuk

setiap variabel laten diperoleh hasil pengolahan *assessment of normality* pada Amos Versi 20 seperti terlihat pada Lampiran 9

- a. Uji normalitas data variabel kepuasan kerja
 Berdasarkan Lampiran 9 dapat dibuat tabel 5.16 di bawah ini.

Tabel 5.16
Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.4	4,000	6,000	-,118	-,495	-,690	-1,443
X1.3	5,000	6,000	,289	1,208	-1,917	-4,009
X1.2	4,000	6,000	-,181	-,757	-,723	-1,513
X1.1	4,000	6,000	-,150	-,626	-,709	-1,482
Multivariate					4,928	3,644

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 5.16 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan kerja yang memiliki c.r. untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) tidak ada indikator yang memiliki c.r. di atas $>3,00$. Ini berarti, dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk kelima indikator variabel kepuasan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan kerja diwakili oleh keempat indikatornya.

- b. Uji normalitas data variabel keterlibatan kerja
 Berdasarkan Lampiran 10 dapat dibuat tabel 5.17 di bawah ini.

Tabel 5.17
Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.4	4,000	7,000	,048	,202	-,936	-1,958
X2.3	4,000	7,000	,062	,261	-,767	-1,604
X2.2	4,000	7,000	-,105	-,438	-,766	-1,601
X2.1	5,000	7,000	,455	1,902	-,942	-1,969
Multivariate					7,200	5,324

Sumber : Lampiran 10

Berdasarkan Tabel 5.17 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan kerja yang memiliki c.r. untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) tidak ada indikator yang memiliki c.r. di atas $>3,00$. Ini berarti, dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk keempat indikator variabel kepuasan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan kerja diwakili oleh keempat indikatornya.

c. Uji normalitas data variabel Keadilan Organisasi

Berdasarkan Lampiran 6 dapat dibuat Tabel 5.18 di bawah ini.

Tabel 5.18
Uji Normalitas Data Variabel Keterlibatan Kerja

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3.4	2,000	9,000	-,783	-2,273	,518	1,083
X3.3	2,000	9,000	-,647	-2,708	,124	,258
X3.2	2,000	9,000	-,657	-2,748	,039	,083
X3.1	2,000	8,000	-,607	-2,540	-,056	-,117
Multivariate					58,455	43,228

Sumber : Lampiran 11

Berdasarkan Tabel 5.22 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel keadilan organisasi yang memiliki c.r. untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) tidak ada indikator yang memiliki c.r. di atas $>3,00$. Ini berarti, dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk keempat indikator variabel buday organisasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel keadilan organisasi diwakili oleh keempat indikatornya.

- d. Uji normalitas data variabel komitmen organisasi
 Berdasarkan Lampiran 12 dapat dibuat Tabel 5.19 di bawah ini.

Tabel 5.19
Uji Normalitas Data Variabel Komitmen Organisasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.3	6,000	10,000	-,021	-,087	-,703	-1,470
Y1.2	6,000	10,000	-,084	-,353	-,931	-1,948
Y1.1	6,000	10,000	-,505	-2,113	-1,201	-2,312
Multivariate					-2,930	-2,741

Sumber : Lampiran 12

Berdasarkan Tabel 5.19 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel komitmen organisasi yang memiliki c.r. untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) tidak ada indikator yang memiliki c.r. di

atas $>3,00$. Ini berarti, dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk keemot indikator variabel komitmen organisasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten komitmen organisasi diwakili oleh kelima indikatornya.

- e. Uji normalitas data variabel Kinerja Karyawan
Berdasarkan Lampiran 13 dapat dibuat Tabel 5.20 di bawah ini.

Tabel 5.20
Uji Normalitas Data Variabel Komitmen Organisasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.4	4,000	7,000	,194	,810	-,765	-1,601
Y2.3	4,000	7,000	,219	,918	-,698	-1,460
Y2.2	4,000	7,000	,021	,089	-,958	-2,003
Y2.1	4,000	7,000	,076	,319	-,779	-1,630
Multivariate					4,320	3,194

Sumber : Lampiran 12

Berdasarkan Tabel 5.24 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kinerja yang memiliki c.r. untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) tidak ada indikator yang memiliki c.r. di atas $>3,00$. Ini berarti, dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk keempat indikator variabel kinerja karyawan adalah menyebar normal. Artinya,

untuk analisis selanjutnya, variabel laten komitmen organisasi diwakili oleh keempat indikatornya.

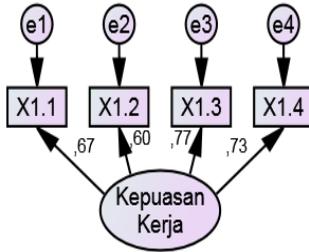
5.2.2. Hasil Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan. Analisis faktor konfirmatori ini juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang ada dalam penelitian ini. Artinya, apakah indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk. Menurut Ferdinand (2006:24) sebuah indikator signifikan mendefinisikan variabel laten jika memiliki koefisien lamda (λ) $\geq 0,5$ dan nilai kritis (C.R.) $\geq 2,00$ serta nilai probabilitas $< 0,05$.

Berdasarkan model penelitian dari model persamaan struktural seperti paparan dalam Bab III tentang kerangka pemikiran, maka dilakukan analisis faktor konfirmatori menggunakan komputer dengan menggunakan fasilitas program *Amos for Windows versi 22*, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kepuasan kerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel kepuasan kerja digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 9. Berdasarkan Lampiran 9 dapatlah dilampirkan seperti Gambar 5.1 berikut.



**Gambar 5.1 Confirmatory Factor Analysis Variabel
Komitmen Organisasi**

Sumber : Lampiran 9

**Tabel 5.21
Variabel Kepuasan Kerja**

	Std.estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- Kepuasan_Kerja	,672	1,000				
X1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,603	,902	,179	5,039	***	
X1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,765	,995	,169	5,887	***	
X1.4 <--- Kepuasan_Kerja	,734	1,087	,188	5,791	***	

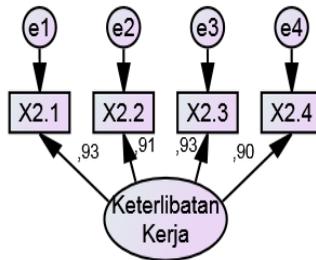
Sumber : Lampiran 13

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kepuasan kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) untuk keempat indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas keempat indikator lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa keempat indikator adalah kuat untuk mendefinisikan variabel laten kepuasan kerja. Untuk

keempat indikator tersebut dapat diikuti sertakan pada analisis lebih lanjut.

b. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel keterlibatan kerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel keterlibatan kerja digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 10 Berdasarkan Lampiran 10 dapatlah ditampilkan Gambar 5.2 dan Tabel 5.22 berikut.



Gambar 5.2 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Keterlibatan Kerja

Sumber : Lampiran 10

Tabel 5.22
Variabel Keterlibatan Kerja

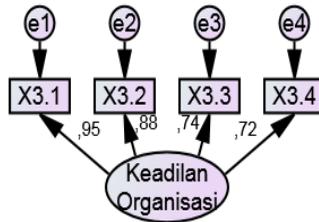
	Std.Estimate	Estimate	S.E	C.R	P	Label
X2. <-- Keterlibatan_K1 - erja	,929	1,000				
X2. <-- Keterlibatan_K2 - erja	,907	1,225	,077	15,926	**	*
X2. <-- Keterlibatan_K3 - erja	,926	1,158	,068	16,969	**	*
X2. <-- Keterlibatan_K4 - erja	,897	1,168	,076	15,385	**	*

Sumber : Lampiran 10

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel keterlibatan kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) untuk kelima indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas keempat indikator lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa kelima indikator adalah kuat untuk mendefinisikan variabel keterlibatan kerja. Untuk keempat indikator tersebut dapat diikuti sertakan pada analisis lebih lanjut.

- c. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel keadilan organisasi

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel keadilan organisasi digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 11 Berdasarkan Lampiran 11 dapatlah ditampilkan Gambar 5.3 dan Tabel 5.23 berikut.



Gambar 5.3 Confirmatory Factor Analysis Variabel Keadilan Organisasi

Sumber : Lampiran 11

Tabel 5.23 Variabel Keadilan Organisasi

	Std.estimat	Estimat	S.E	C.R	P	Labe
	e	e	.	.		l
X3. <-- Keadilan_Organisa 1 - si	,946	1,000				
X3. <-- Keadilan_Organisa 2 - si	,875	1,067	,081	13,11 5	** *	
X3. <-- Keadilan_Organisa 3 - si	,737	,964	,101	9,573	** *	
X3. <-- Keadilan_Organisa 4 - si	,716	,937	,103	9,115	** *	

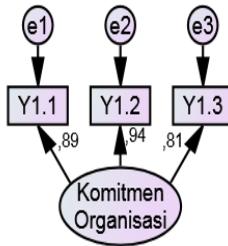
Sumber : Lampiran 15

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel keadilan organisasi, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) untuk keempat indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas keempat indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa keempat indikator adalah kuat untuk

mendefinisikan variabel laten keadilan organisasi. Untuk keempat indikator tersebut dapat diikuti sertakan pada analisis lebih lanjut.

d. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel komitmen organisasi

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel komitmen organisasi digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 12 Berdasarkan Lampiran 12 dapatlah ditampilkan Gambar 5.4 dan Tabel 5.24 berikut.



Gambar 5.4 Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen Organisasi

Sumber : Lampiran 12

Tabel 5.24 Variabel Komitmen Organisasi

	Std.estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi	,889	1,000				
Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi	,938	1,104	,085	13,048	***	
Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi	,811	,808	,075	10,788	***	

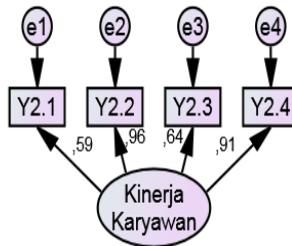
Sumber : Lampiran 12

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel komitmen organisasi, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel,

diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) untuk ketiga indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas keempat indikator lebih kecil dari 0,05 (***)). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ketiga indikator adalah kuat untuk mendefinisikan variabel laten komitmen organisasi. Untuk ketiga indikator tersebut dapat diikuti sertakan pada analisis lebih lanjut.

- e. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kinerja karyawan

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel kinerja karyawan digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 13 Berdasarkan Lampiran 17 dapatlah ditampilkan Gambar 5.5 dan Tabel 5.25 berikut.



Gambar 5.5 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran 13

Tabel 5.25
Variabel Kinerja Karyawan

	Std.estimate	Estimate	S.E	C.R	P	Label
Y2. <-- Kinerja_Karya 1 - wan	,593	1,000				
Y2. <-- Kinerja_Karya 2 - wan	,962	1,592	,230	6,927	**	*
Y2. <-- Kinerja_Karya 3 - wan	,638	1,099	,202	5,453	**	*
Y2. <-- Kinerja_Karya 4 - wan	,906	1,566	,228	6,868	**	*

Sumber : Lampiran 17

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kinerja karyawan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ) untuk kinerja karyawan indikator lebih besar dari 0,5 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas keempat indikator lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa keempat indikator adalah kuat untuk mendefinisikan variabel laten kinerja karyawan. Untuk keempat indikator tersebut dapat diikuti sertakan pada analisis lebih lanjut.

5.2.3. Analisis Pengaruh dengan SEM

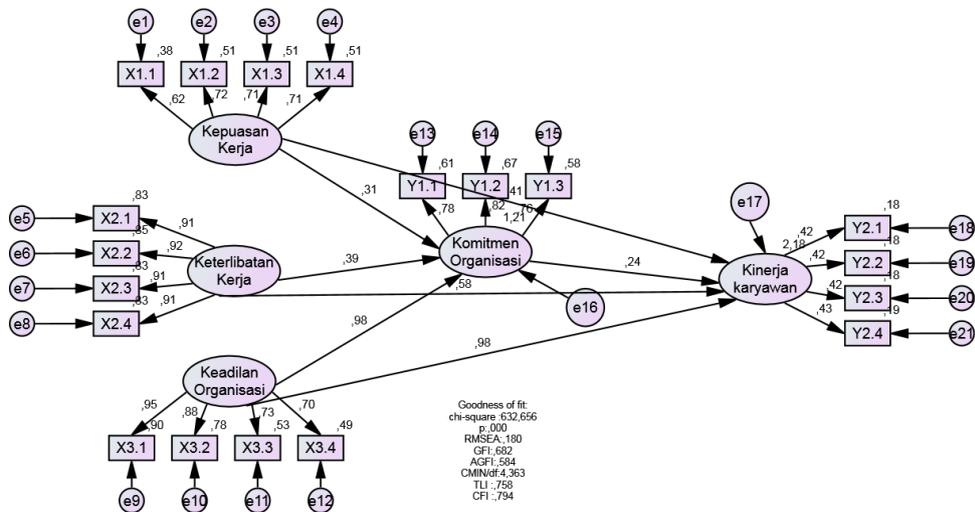
Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, *keterlibatan kerja*, keadilan organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pada hipotesis yang dirumuskan pada Bab II, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling = SEM*) yang merupakan sekumpulan teknik

statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002).

Adapun hipotesis yang diuji adalah:

- H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi
- H₂ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi
- H₃ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi
- H₄ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan
- H₅ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik kinerja karyawan
- H₆ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan
- H₇ : Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan

Mengacu pada hipotesis tersebut, maka dikembangkan model hubungan antara variabel seperti Gambar 5.6 berikut.



Gambar : 5.6 Model Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan gambar di atas dapat dilakukan analisis *Goodness of fit*, analisis model struktural, analisis determinasi.

1. Analisis *Goodness of fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (x^2), Relatif *Chi-square* (x^2/df), RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI di atas dan nilai *Goodness of fit* hasil pengolahan *Amos for windows* versi 22 sebagaimana ditampilkan pada gambar di atas, maka dapat dibuat tabel berikut.

Tabel 5.26
Evaluasi *Goodness of fit*

<i>Goodness of fit Index</i>	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square (X^2)		632,626	Kurang Baik
Relative Chi-square (X^2/df)	$\leq 3,00$	0,794	Kurang Baik
<i>Probability</i>	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,180	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,682	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,584	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,758	Kurang Baik
CFI	$> 0,95$	0,794	Kurang Baik

Sumber: Lampiran 15

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *Goodness of fit* hasil model pada tabel di atas, terlihat semua kriteria kurang baik. Karena kriteria belum terpenuhi maka model di atas dilakukan modifikasi model dengan harapan dapat memperbaiki *goodness of fit model*.

2. Analisis Model Persamaan Struktural

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada Lampiran 14 dapat dibuat *tabel output* seperti disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.27
Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_ Kerja	Kepuasan_ Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,978	,395	,309	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,984	,582	,409	,244	,000

Sumber : Lampiran 16

Tabel 5.28
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadila n_ Organis asi	Keterlibatan_ Kerja	Kepuasan_ Kerja	Komitme n_ Organisa si	Kinerja_ karyawan
Komitmen_Org anisasi	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_karyaw an	,239	,096	,075	,000	,000

Sumber : Lampiran 16

Tabel 5.29
Standardized Total Effects (Group number 1 – Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_ Kerja	Kepuasan_ Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,660	,357	,627	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,354	,263	,422	,105	,000

Sumber : Lampiran 16

Tabel 5.30
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Std.estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_ Organisasi	<--- Kepuasan_ Kerja	,309	,627	,110	5,685	***	par_15
Komitmen_ Organisasi	<--- Keterlibatan_ Kerja	,395	,357	,036	9,777	***	par_16
Komitmen_ Organisasi	<--- Keadilan_ Organisasi	,978	,660	,078	8,470	***	par_17
Kinerja_ karyawan	<--- Komitmen_ Organisasi	,244	,105	,034	3,125	,002	par_18
Kinerja_ karyawan	<--- Keterlibatan_ Kerja	,582	,225	,030	7,611	***	par_19
Kinerja_ karyawan	<--- Kepuasan_ Kerja	,409	,356	,066	5,379	***	par_20
Kinerja_ karyawan	<--- Keadilan_ Organisasi	,984	,285	,045	6,320	***	par_21

Sumber: Lampiran 14

Pada dua tabel 5.30 di atas terlihat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,309, dengan Cr (*Critical ratio* = identik

dengan nilai t-hitung) sebesar 5,685 pada *probability* 0,00. Nilai CR 5,685 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,395, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 9,777 pada *probability* 0,000. Nilai CR 9,777 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,978, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 8,470 pada *probability* 0,000. Nilai CR 8,470 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,244, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,125 pada *probability* 0,004. Nilai CR 3,125 > 2,000 dan *Probability* = 0,002 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,582, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,458 pada *probability* 0,000. Nilai CR 7,611 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel

keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,582, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 7,611 pada *probability* 0,000. Nilai CR 7,611 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,409, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 5,379 pada *probability* 0,00. Nilai CR 5,379 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

Pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,984, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 6,32 pada *probability* 0,00. Nilai CR 6,320 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah **signifikan**.

Dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan :

- H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi diterima.
- H₂ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi diterima.
- H₃ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi diterima.

- H₄ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₅ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₆ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₇ : Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan diterima.

3. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi

Berikut ini di analisis model pengukuran dengan determinasi pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, terhadap kinerja karyawan. Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel. Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlation*. Besarnya *Square Multiple Correlation* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.31
Squared Multiple Correlations:

	Estimate
Komitmen_Organisasi	,808
Kinerja_karyawan	,778

Sumber: Lampiran 15

Square Multiple Correlation untuk komitmen organisasi sebesar 0,808, kinerja karyawan sebesar 0,778, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.37. Menurut Ferdinand (2002: 114) nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kinerja karyawan identik dengan R² pada SPSS sebesar 0,808, maka besarnya determinasi adalah *nilai Square Multiple Correlation* untuk variabel komitmen organisasi dikalikan 100% = 0,808 x 100% = 80,8%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa untuk variabel

kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan keadilan organisasi sebesar 77,8%. Sedangkan variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisasi sebesar 80,8%.

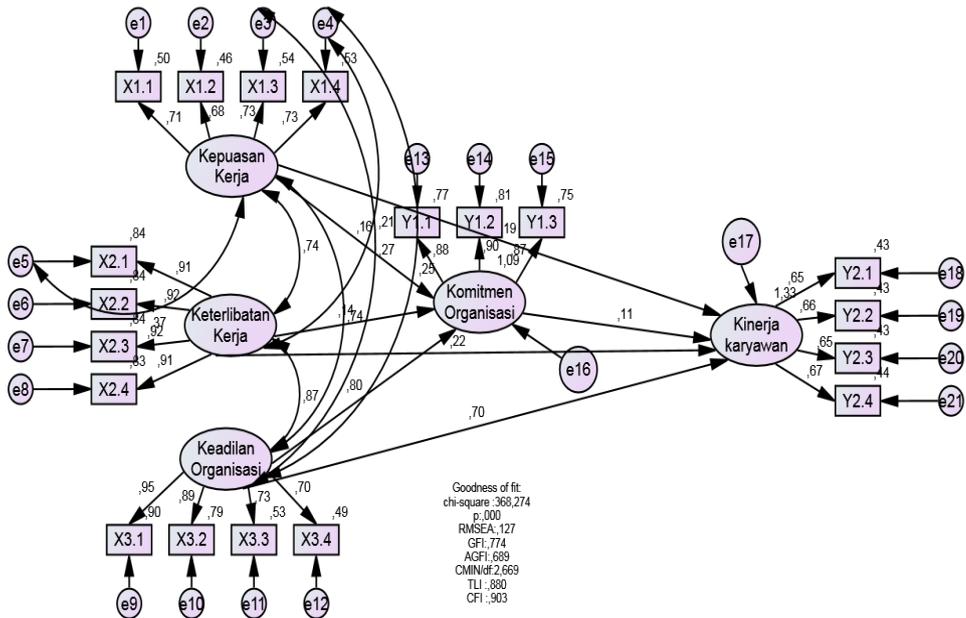
5.2.4. Modifikasi Model

Dari hasil Evaluasi *Goodness of fit*, terlihat model belum baik, karena kriteria *goodness of fit* belum terpenuhi. Dengan demikian dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan cara : 1) tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki λ yang tergolong kecil; 2) ataupun mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi indeks(M.I) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

1. Modifikasi Model

Pada modifikasi model peneliti melakukan modifikasi .Nilai *Modification Indices* yang memiliki error tersebut dikorelasikan dengan hasil modifikasi seperti ditampilkan pada modifikasi Model berikut ini.



Gambar 5.7 Modifikasi Model

Dari hasil modifikasi model mengkorelasikan nilai eror, maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model utama dengan model hasil modifikasi 1.

Tabel 5.32
Perbandingan Hasil Model utama dengan Hasil Model Modifikasi-1

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Utama	Model Modifikasi 1	<i>Keterangan</i>
Chi-square (X^2)	255,60	632,626	368,274	Lebih baik
Relative Chi-square (X^2/df)	<3,00	0,794	2,669	Lebih baik
<i>Probability</i>	>0,05	0,000	0,00	Tetap
RMSEA	<0,08	0,180	0,127	Lebih baik
GFI	>0,90	0,682	0,774	Lebih baik
AGFI	>0,90	0,584	0,689	Lebih baik
TLI	>0,95	0,758	0,880	Lebih baik
CFI	>0,95	0,794	0,903	Lebih baik

Sumber : Lampiran 19

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada delapan indikator yang ada. Walaupun demikian peneliti merasa cukup melakukan modifikasi model pada model 1 saja, peneliti mengacu pada Heir et.al (2006), yang menyebutkan bahwa modifikasi model SEM menggunakan model *development strategy* yang dilakukan pada sebuah model dengan maksud beberapa alat uji dapat lebih bagus hasilnya seperti penurunan pada angka chi square, peningkatan angka GFI dan sebagainya (Santoso;2011;151).

5.3 Pembahasan Hasil Penelitian

5.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,309, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 5,685 pada *probability* 0,00. Nilai CR $5,685 > 2,000$ dan *Probability* = $0,00 < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja pada gaji, promosi, rekan kerja, dan atasan yang tinggi akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan (*affective, continuance, and normative commitment*). Karyawan yang merasa puas akan merasa adanya keterikatan emosional yang sangat kuat antara karyawan dan perusahaan, karyawan juga akan merasa betah dan nyaman untuk tetap bertahan (bekerja) dalam perusahaan tersebut dan keinginan untuk berpindah dari perusahaan tidak akan terjadi serta karyawan akan merasa bahwa pekerjaan adalah suatu kewajiban yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Naderi (2011), ditemukannya pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penjelasan logis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kepuasan akan gaji, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan

mereka terpenuhi maka tingkat komitmen organisasi mereka akan menjadi tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu et al. (2012), menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dapat dikatakan bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Sehingga hal-hal yang dapat menciptakan kepuasan kerja seseorang harus sangat diperhatikan dimana jika hal tersebut tidak diperhatikan maka komitmen organisasi akan berkurang.

Penelitian Wang (2013), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat dilihat sebagai faktor yang penting bagi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasi, disini kepuasan kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pihak karyawan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan.

Temuan James Boles et al. (2013), menggambarkan bahwa aspek-aspek yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh dengan komitmen afektif karyawan. Adapun aspek kepuasan kerja yang dipergunakan pada penelitian ini adalah promosi, gaji, pekerjaan, supervisi pimpinan, kelompok kerja. Promosi dianggap oleh karyawan sebagai suatu status yang menegaskan keberadaan mereka di tempat bekerja, sehingga pihak perusahaan harus

mempertimbangkan pentingnya promosi dalam perusahaan.

Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi terbukti dalam penelitian ini.

5.3.2 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,395, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 9,77 pada *probability* 0,00. Nilai CR 9,77 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Vance (2014) keterlibatan kerja adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tempramen, sikap dan sosial pengaturan dan praktik human resource yang secara langsung mempengaruhi komponen karyawan, proses dan konteks pekerjaan/kinerja karyawan.

Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi terbukti dalam penelitian ini.

5.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,978, dengan *Cr (Critical ratio* = identik dengan nilai *t*-hitung) sebesar 8,470 pada *probability* 0,00. Nilai CR 8,470 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah **signifikan**.

Keadilan organisasional dampak dari hasil pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan. Noe *et al.* (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan,

hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi terbukti dalam penelitian.

5.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,409, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 5,379 pada *probability* 0,00. Nilai *CR* 5,379 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja adalah **signifikan**.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh

pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, karyawan akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya.

Penelitian Hyz (2010) dan Funmilola *et al* (2013) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam kedua penelitian ini disebutkan bahwa kepuasan kerja tidak ditindak lanjuti oleh perusahaan dengan pemberian penghargaan dan pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian Khan *et al* (2012) serta Aftab dan Idrees (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya makin tinggi kepuasan kerja ini dapat terpenuhi, makin tinggi pula kinerja karyawan. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut, akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan dan seterusnya akan mempengaruhi pula kinerja karyawan tersebut di waktu yang akan datang. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kavita *et al* (2012); Singh dan Jain (2013); Perera *et al* (2014); serta Vrinda dan Jacob (2015) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja

dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan. Artinya kepuasan kerja yang diperoleh para karyawan adalah faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Di Indonesia penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Khairiyah dan Annisa (2013) serta Vidyaningtyas dan Putri (2014) yang menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Risqi *et al* (2015) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan terbukti dalam penelitian.

5.3.6 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,582, dengan *Cr (Critical ratio = identik dengan nilai t-hitung)* sebesar 7,611 pada *probability* 0,00. Nilai CR 7,611 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja adalah **signifikan**.

Robbins (2014) berpendapat keterlibatan kerja adalah sebagai proses partisipatif yang menggunakan

seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Robbins (2014) "*job involvement is defined as the extent to which a person psychologically identifies with his or her job*". Pendapat tersebut menyiratkan, keterlibatan kerja diidentifikasi sebagai identifikasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya. Muchinsky (2010) "*job involvement refers to the degree to which a person identifies psychologically with his or her work and the importance of work to one's self-image*". Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan karyanya dan pentingnya bekerja untuk seseorang dalam citra dirinya.

Penelitian Wijaya (2012) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Safaria dan Yunastiwi (2013) menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung melalui komitmen organisasi keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin baik keterlibatan

kerja maka semakin baik kinerja karyawan terbukti dalam penelitian.

5.3.7 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasi terhadap kinerja memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,984, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 6,320 pada *probability* 0,00. Nilai CR 6,320 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap kinerja adalah **signifikan**.

Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Penelitian terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Mingan (2013) menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Rakhmadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kedua penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Wiratama dan Suana (2014) yang menyatakan

bahwa keadilan organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan terbukti dalam penelitian.

5.3.8 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,244, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,125 pada *probability* 0,00. Nilai CR 3,125 > 2,000 dan *Probability* = 0,00 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja adalah signifikan.

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover ,tinggi nya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, pada umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain (Robbins, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Suswati dan Budianto (2013) mengatakan adapun secara parsial

komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian menurut Frederick Reichheld (2013), menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen karyawan dengan tingkat kinerja perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen akan cenderung tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan), mereka akan merekomendasikan kepada orang lain bahwa perubahan tempat bekerjanya merupakan tempat yang bagus untuk bekerja, mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan.

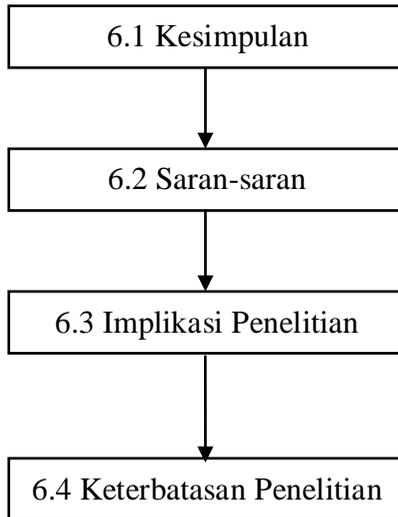
Dengan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan demikian ada kaitan antara teori yang dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis. sehingga dugaan yang menyatakan Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan terbukti dalam penelitian

BAB VI PENUTUP

6.0 Organisasi Bab VI

Pada Bab VI menjelaskan mengenai gambaran akhir dari penelitian yang melandasi studi untuk mengetahui “kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keadilan organisai, komitmen organisasi dan kinerja karyawan”. Dalam sub bab VI membahas tentang kesimpulan, saran, implikasi dan keterbatasan dari penelitian.

Sistem penulisan pada Bab VI ini dibangun sebagaimana tersaji pada gambar 5.1 berikut ini :



Gambar 6.1 Alur Kajian Bab VI

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik komitmen organisasi diterima.
- H₂ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik komitmen organisasi diterima.
- H₃ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik komitmen organisasi diterima.
- H₄ : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₅ : Semakin baik keterlibatan kerja maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₆ : Semakin baik keadilan organisasi maka semakin baik kinerja karyawan diterima.
- H₇ : Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik kinerja karyawan diterima.

6.2 Saran-Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perlunya pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi yang menunjang kepuasan kerja karyawan. Penghargaan yang diberikan dapat mendorong kreatifitas karyawan dalam menuangkan ide dan kemampuan karyawan untuk ters menggali potensi dalam dirinya.
2. Perlu diterapkan kebijakan yang adil dalam disiplin kerja dengan pemberian sanksi yang tegas sesuai dengan peraturan perusahaan.
3. Dalam usaha lebih meningkatka kepuasan kerja karyawan sebaiknya karyawan yang kinerjanya baik

diberikan penghargaan dalam bentuk motivasi finansial maupun non finansial.

6.3 Implikasi Penelitian

Terkait dengan hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki nilai loading faktor terbesar terhadap kinerja, oleh karena itu perlu adanya kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sekaligus mendapatkan imbalan yang layak. Selain itu diupayakan agar mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi, misi, kebijakan, strategi, pertuan dan nilai organisasi kepada karyawan melalui pembinaan, bimbingan serta keterlibatan karyawan dalam perumusan kebijakan perusahaan.

6.4 Keterbatasan Penelitian

Secara sadar bahwa dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan oleh peneliti-peneliti berikutnya. Penelitian ini hanya menganalisis tiga variabel bebas yang mempengaruhi komitmen organisasi. Disamping itu masih ada variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Iqra, Rozeyta Omar dan Yahya Rashid. 2013. "Effect of Personality on Organizational Commitment and Employees' Performance: Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan". *Journal of Scientific Research*. Vol 18. No 6. hlm 759-766.
- Aftab, Hira and Waqas Idrees. 2012. "A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3. No. 19. pp. 174-180.
- Ahmad, Naveed, Nadeem Iqbal, Komal Javed dan Naqvi Hamad. 2014. "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction". *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. Vol. 1, No. 1, pp. 84-92.
- Albdour, Ali Abbaas dan Ikhlas I. Altarawneh. 2014. "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan". *International Journal Of Business*. Vol 19. No 2. hlm 192-212.
- Ali, Abdikarin Sheikh Abdulahi, Hussein Osman Elmi and Ali Ibrahim Mohamed. 2013. "The Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia". *Educational Research International*. Vol. 2. No. 2. pp. 197-210.
- Ali, Nazim, Shahid Ali, Anjum Ahsan, Wali Rahman and Shahid Jan kakakhel. 2014. "Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector

- Schools' Teachers]". *Life Science Journal*. Vol 11. No. 3s. pp. 175-183.
- Ali, Abdikarin Sheikh Abdulahi, Hussein Osman Elmi and Ali Ibrahim Mohamed. 2013. "The Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia". *Educational Research International*. Vol. 2. No. 2. pp. 197-210.
- Allport, G.W. 2013. *The Nature Of Prejudice*. Oxford: Addison-Wesley.
- Ambrose, M.L. & Arnaud, A. 2013. Are Procedural Justice And Distributive Justice Conceptually Distinct ?, *Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ancok, Djamaludin. 2012, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Jakarta, Erlangga.
- Aquino, P., et al. 2011. Selected Maize Statistics. In World Maize Facts and Trends 1997 per 1998. Mexico : CIMMYT.
- Artiningsih, Dwi Wahyu dan Rasyid, Syahdi. 2013. "Pengaruh *Locus Of Control*, *Organization Citizenship Behavior* dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabaru)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 11, No. 3, hlm. 365-373.
- Ball, G.A., Trevino, L.K., & Sims, Jr, H.P. 2014. Just & Unjust Punishment : Influences On Subordinate Performance & Citizenship. *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 299 – 322.
- Bies, R.J. 2013. Are Procedural Justice & Interactional Justice Conceptually Distinct ?, *Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Carter, Min ., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild and Kevin W. Mossholder. 2012. "Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change". *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* hlm 1-17.
- Chiang, Chun-Fang and Yi-Ying Wang. 2012. "The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust". *Journal Department of Tourism Industry, Chinese Culture University, Taipei, Taiwan.* Vol 1. No. 1. hlm 69-86.
- Cohen, L., 2013. *Research Methods in Education.* (Sixth edition). New York: Routledge.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. 2011. The Role of Justice in Organizations :A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- Colquitt, J.A. 2011. "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of Measure". *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Porter, C.O.L.H., Wesson, J.M. & Yee Ng, K. 2012. "Justice at the Millenium :A Meta-Analytic Review of Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology.* Vol 86 (3) 425-445.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., &Ng, K.Y. 2011. "Justice At The Millenium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research". *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.

- Conlon, D.E., Meyer, C.J., & Nowakowski, J.M. 2013. "How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, And Counterproductive Behavior?", *Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooper, Donald R. dan Schindler, Pamela S., 2014, *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. 2014. Progress In Organizational Justice : Tunneling Through The Maze. *International Review Of Industrial & Organizational Psychology*. New York : John Wiley & Sons.
- Dailey, R.C. & Kirk, D.J. 2012. "Distributive & Procedural Justice As Antecedents Of Job Dissatisfaction & Intent To Turnover". *Human Relations*, Vol. 45, No. 3, pp. 305-317.
- Davis, K and John W.N, 2013, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jilid I, Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith & John W. Newstorm. 2014. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1-2. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dubin. 2014. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: CV Trans Info Media.
- Earley, P.C. & Lind, E.A. 2013. "Procedural Justice & Participation In Task Selection : The Role Of Control In Mediating Justice Judgement". *Journal Of Personality & Social Psychology*, Vol. 52, No. 6, pp. 1148-1160.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 5, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Foloranso, O.O, Adewale, A. J., dan Abodunde, S.M. 2014. "Exploring the Effect of Organizational

- Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, No. 8. hlm 275-286.
- French, Wendell. 2014. *Human Resource Management*, Third Edition. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Funmilola, Oyebamiji Florence, Kareem Thompson Sola and Ayeni Gabriel Olusola. 2013. "Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in a Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 4. No 11. pp. 509-521.
- Ghozali, Imam, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2011. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2010. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*. McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. 2013. *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffeth, R.W., Logan, Jr, J.W., & Vecchio, R.P. 2013. "Equity Theory And Interpersonal Attraction". *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 3, pp. 394-401.
- Handoko, Hani.2010. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Hiriyappa. 2010. "A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction". *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102 – 109.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W., & Sellaro, C.L. 2014. "The Validity Of Mobby"s (1977) Model Of Employee Turnover". *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 34, pp. 141 – 174.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. 2013. "Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust". *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hyz, Alina. 2010. "Job Satisfaction and Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation". *Folia Oeconomica* 239. pp. 85-96.
- Indayati, Nurul dan Armanu Thoyib Rofiaty. 2011. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)". *Jurnal Manajemen*. Vol. 3. No. 1, Hal. 344-356.
- Iqbal, Saba and Sadia Ehsan. 2014. "The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes". *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No. 2. pp. 181-195.
- Jati, Agung Nugroho. 2012. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Peran Ekstra Guru Di Sekolah". *Journal Kiat BISNIS*. Vol 5. No 1. hlm 1-10.

- Javed, Masooma, Rifat Balouch and Fatima Hassan. 2014. "Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions". *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4. No. 2. pp. 120-140.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P.C., & Lind, E.A. 2013. Fairness & Participation In Evaluation Procedures : Effects On Task Attitudes & Performance. *Social Justice Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 235-249.
- Kanungo, 2012, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kashefi, MohammadAli, Reza Mahjoub Adel, Hasan Rahimi Ghasem Abad, Mohammad Bagher Hesabi Aliklayeh, Hojjat Keshavarz Moghaddam, dan Ghasem Nadimi. 2013. "Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 4. No 12. hlm 501-510.
- Kavita, Gupta, Kaur Simran, Gupta Pramod, Jain Lalit and Sharma Sunil K. 2012. "Impact of Job Satisfaction on Employee Performance, a Challenge for HR Managers in Changing Environment". *International Journal of Scientific Research and Reviews*. Vol. 1. No. 3. pp. 88-95.
- Khairiyah dan Nur Syaima Annisa. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nutricia Indonesia Sejahtera". *Jurnal Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil)*. Vol. 5. hlm. 323-330.
- Khan, Alamdar Hussain, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed. 2012.

- “Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan”. *African Journal of Business Management*. Vol. 6. No. 7, pp. 2697-2705.
- Khan, Alamdar Hussain, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed. 2010. “Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan”. *African Journal of Business Management*. Vol. 6. No. 7, pp. 2697-2705.
- Lamidi. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta Di Pku Muhammadiyah Surakarta”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, hlm. 12-22
- Leventhal, G.S. 2014. What Should Be Done With Equity Theory ? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationship. *Social Exchange Theory*. New York : John Wiley & Sons.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. 2013. “A Field Study Of Distributive & Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction & Organizational Commitment”. *Journal Of Business & Psychology*, Vol. 10, No. 1, pp. 99-114.
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior*. 6^{ed} Edition. McGraw Hill International.
- Luthans, Fred. 2012. *Organizational Behavior*. 7^{ed} Edition. McGraw Hill International.
- Maharani, Vivin, Eka Afnan Troena dan Noermijati. 2013. “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee

- Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java". *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 17, pp. 1-12.
- Mahdi, Ahmad Faisal, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Mohd Nor, Ahamad Asmadi Sakat and Abang Sulaiman Abang Naim. 2012. "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention". *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 9. No. 9. 1518-1526.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. 2011. "Integrating Justice & Social Exchange : The Differing Effects Of Fair Procedures & Treatment On Work Relationships". *Academy Of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738-748.
- Mbah, Samuel Emeka and C. O. Ikemefuna. 2012. "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State". *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 14. pp. 275-287.
- Mbah, Samuel Emeka and C. O. Ikemefuna. 2012. "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State". *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 14. pp. 275-287.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. 2012. "Distributive & Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal & Organizational Outcomes". *Academy Of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 626-637.
- Mingan, Ella Setiawati. 2013. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi pada PT.

- Asuransi Bangun Askrida". *Jurnal Bisnis dan Organisasi*, vol. 3. No. 1. hal. 1-8.
- Muchinsky, Paul M, 2010. *Psychology Applied to Work, (Fourth Edition)*. New York: Brooks/Cole Publishing Company.
- Mukhtar, Asim, Muhammad Adnan Sial, Ali Imran dan Syed Mukhtar Ahmed Jilani. 2012. "Impact of HR Practices on Organization Citizenship Behavior and Mediating Effect of Organization Commitment in NGOs of Pakistan". *World Applied Science Journal*. Vol. 15, No. 7, hlm 901-908.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*. Penerbit Salemba Empat.
- Nursyamsi, Idayanti. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen". *Jurnal Conference in Business, Accounting, and Management*.
- Ones, D.S. 2012. "Introduction To The Special Issue On Counterproductive Behaviors At Work". *International Journal Of Selection & Assessment*, Vol. 10, No. 1/2, pp. 1-4.
- Paracha, M. Umer, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hassan and Hamid Waqas. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction, Study of Private School (Educator) In Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 12 Issue. 4. pp. 1-11.

- Perera, Gamage Dinoka Nimali, Ali Khatibi, Nimal Navaratna and Karuthan Chinna. 2014. "Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector". *Asian Journal of Management Sciences & Education*. Vol. 3. No. 1. pp. 96-104.
- Putri, Putu Yudha Asteria dan Made Yeni Latrini. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, dengan *In-Role Performance* dan *Innovative Performance* sebagai Variabel Mediasi". *E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana*. Vol. 5. No. 3. hlm. 627-638.
- Rageb, Mohamed A., Eman Mohamed Abd-El-Salam, and Ahmed El-Samadicy. 2013. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance as a Mediator Between Role Stressors and Turnover Intentions A Study from an Egyptian Cultural Perspective". *International Journal of Business and Economic Development*. Vol. 1 No. 1. pp. 34-54.
- Rageb, Mohamed A., Eman Mohamed Abd-El-Salam, and Ahmed El-Samadicy. 2013. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance as a Mediator Between Role Stressors and Turnover Intentions A Study from an Egyptian Cultural Perspective". *International Journal of Business and Economic Development*. Vol. 1 No. 1. pp. 34-54.
- Rakhamadhansyah, Agung, Kevin Seftian dan Irvianti. 2014. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Arkonin". *Jurnal Bisnis dan Organisasi*. Vol. 2. No. 4. hal. 1-9.

- Rastgar. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi dan Bisnis*
- Risqi, Rizal Ovita, Mirawan Uskhada dan Wahyu Supartono. 2015. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Pendekatan *Kansei Engineering* Perusahaan XYZ". *Jurnal Agritech*, Vol. 35. No. 1. hlm. 78-87.
- Robbins P. Stephen. 2014. *Organization Behaviour, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition. New York: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Penerbit Salemba Empat.
- Safaria, Siti dan Anastasya Saras Yunastiwi. 2013. "Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Seascape Surveys Indonesia. *E-Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 1, No. 1. hal. 1-17.
- Salleh. Rohani, Mishaliny Sivadahasan Nair and Haryanni Harun. 2012. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. Vol. 6. No. 12. pp. 3429-3436.
- Sekaran, U. 2012. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* 2nd Edition, John Wiley and Son. New York.
- Shahhosseini, Mohammad, Abu Daud Silong dan Ismi Arif Ismaill. 2013. "Relationship between transactional, Transformational leadership styles, Emotional intelligence and job performance". *Journal of Arts, Science & Commerce*. Vol 4. No. 1. hlm 15-22.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Simamora, Bilson. 2011. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*, Edisi Pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Singh, Jitendra Kumar and Mini Jain. 2013. "A Study of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on their Performance". *Journal of Indian Research*. Vol.1. No.4. pp. 105-111.
- Srivastava, S. K. 2013. *Organizational Behaviour and Management*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Steve, 2013. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti, Marwan Petra dan Suharnomo. 2013. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)". *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 2, No. 3, hlm. 1-8.
- Susanty, Aries dan Miradipta, Rizqi. 2013. "Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction". *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 15, No. 1, hlm 13-24.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. 2011. Workers' evaluation of the "Ends" and the "Means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55): 23 - 40.
- Tabibnia, G., Satpute, A.B., & Lieberman, M.D. 2012. "The Sunny Side Of Fairness: Preference For Fairness Activates Reward Circuitry (And Disregarding Unfairness Activates Self Control Circuitry)". *Psychological Science*, 19, 339-347.

- Tan, Sharon L.C. dan Chong M. Lau. 2012. "The Impact of Performance Measures on Employee Fairness Perceptions, Job Satisfaction and Organisational Commitment". *Jurnal Curtin University of Technology*. Vol. 10. No. 2. hlm 57-72
- Thibaut, J. & Walker, L. 2013. "A Theory Of Procedure". *California Law Review*, Vol. 66, Issue 3, pp. 541-566.
- Thoyib, A Indayati, N, dan Rofiaty, 2012, "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Tyler, T.R. 2011. "The Psychology Of Procedural Justice : A Test Of Group - Value Model". *Journal Of Personality & Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, pp. 830-838.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Vance, R.J. 2014. *Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation*. USA.
- Vidianingtyas, Renggani Nur'aini dan Wika Harisa Putri. 2014. "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewa Yogyakarta". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 5. No. 1. hlm. 99-110.
- Vrinda N N and Nisha Ann Jacob. 2015. "The Impact of Job Satisfaction on Job Performance". *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*. Vol.2 Issue. 2. pp. 27-37.
- Wahyurini, Ma'shum, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Werther, W.B. 2014. *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition. MC Graw-Hill, Inc.
- Wiatmaja. 2013. *Teori Kepribadian*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wijaya, Sean. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Karyawan Pt. Sekar Laut Di Surabaya". *Jurnal Ekonomi*. Vol 1. No.1. hal 1-6.
- Wiratama, Dewa Gede dan I Wayan Suana. 2014. "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada Karyawan The Jayakarta Bali". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4. No.11. hal. 3675- 3702.
- Wirawan. 2011. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yeh, Hueryren, Shih Chien and Kaohsiung. 2012. "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 8. No. 2. pp. 50-59.
- Yukl, Gary A. and Kenneth N. Wexley. 2010. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta : Rineka Cipta.

Lampiran 3: Hasil Uji Validitas dan reliabilitas variabel
Kepuasan kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15,8333	2,626	,882	,948
X1.2	15,9000	2,576	,840	,961
X1.3	15,8667	2,533	,980	,920
X1.4	15,9000	2,507	,889	,946

Lampiran 4: Hasil Uji Validitas dan reliabilitas variabel Keterlibatan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,979	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16,8333	5,178	,974	,967
X2.2	16,8667	5,016	,948	,973
X2.3	16,8333	4,833	,954	,972
X2.4	16,8667	5,085	,921	,980

Lampiran 5: Hasil Uji Validitas dan reliabilitas variabel Keadilan organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18,7000	14,355	,995	,988
X3.2	18,7000	13,872	,976	,993
X3.3	18,7667	13,771	,977	,993
X3.4	18,7333	14,064	,984	,991

Lampiran 6: Hasil Uji Validitas dan reliabilitas variabel
Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15,3333	6,023	,945	,932
Y1.2	15,3000	5,803	,913	,959
Y1.3	15,3667	6,516	,921	,953

Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan reliabilitas variabel Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	15,3000	7,734	,896	,938
Y2.2	15,2333	6,737	,910	,931
Y2.3	15,2000	6,855	,906	,932
Y2.4	15,1667	7,385	,844	,950

Lampiran 8: Tabulasi Hasil Penelitian

Resp	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	4	5	5	5	5
6	5	6	5	5	5	5	4	5
7	5	6	5	5	5	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	6	5	5	5	5	5
10	5	5	5	6	6	6	6	6
11	5	5	5	5	6	6	6	6
12	5	5	6	5	6	6	6	6
13	5	5	5	5	6	6	7	7
14	5	5	5	6	6	6	6	6
15	5	6	5	5	6	7	6	7
16	6	5	6	5	6	6	6	6
17	6	6	6	6	7	6	6	6
18	6	5	6	6	6	7	6	7
19	6	6	6	6	6	6	6	6
20	6	6	6	6	6	6	7	7
21	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	7	7	7	7
23	6	6	6	6	7	7	7	6
24	6	6	6	6	7	7	7	7
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	4	5	5
27	5	4	5	5	5	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5
29	6	5	5	4	5	5	5	5
30	5	6	5	5	5	5	4	5
31	5	6	5	5	5	4	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5

33	4	5	6	5	5	5	5	5
34	5	5	5	6	6	6	6	6
35	5	5	5	5	6	6	6	6
36	5	5	6	5	6	6	6	6
37	5	5	5	5	6	6	7	7
38	5	5	5	6	6	6	6	6
39	5	6	5	5	6	7	6	7
40	6	5	6	5	6	6	6	6
41	6	6	6	6	7	6	6	6
42	6	5	6	6	6	7	6	7
43	6	6	6	6	6	6	6	6
44	6	6	6	6	6	6	7	7
45	6	6	6	6	6	6	6	6
46	6	6	6	6	7	7	7	7
47	6	6	6	6	7	7	7	6
48	6	6	6	6	7	7	7	7
49	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	4	5	5
51	5	4	5	5	5	5	5	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5
53	6	5	5	4	5	5	5	5
54	5	6	5	5	5	5	4	5
55	5	6	5	5	5	4	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	5	6	5	5	5	5	5
58	5	5	5	6	6	6	6	6
59	5	5	5	5	6	6	6	6
60	5	5	6	5	6	6	6	6
61	5	5	5	5	6	6	7	7
62	5	5	5	6	6	6	6	6
63	5	6	5	5	6	7	6	7
64	6	5	6	5	6	6	6	6
65	6	6	6	6	7	6	6	6
66	6	5	6	6	6	7	6	7
67	6	6	6	6	6	6	6	6

68	6	6	6	6	6	6	7	7
69	6	6	6	6	6	6	6	6
70	6	6	6	6	7	7	7	7
71	6	6	6	6	7	7	7	6
72	6	6	6	6	7	7	7	7
73	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	4	5	5
75	5	4	5	5	5	5	5	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5
77	6	5	5	4	5	5	5	5
78	5	6	5	5	5	5	4	5
79	5	6	5	5	5	4	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	5	6	5	5	5	5	5
82	5	5	5	6	6	6	6	6
83	5	5	5	5	6	6	6	6
84	5	5	6	5	6	6	6	6
85	5	5	5	5	6	6	7	7
86	5	5	5	6	6	6	6	6
87	5	6	5	5	6	7	6	7
88	6	5	6	5	6	6	6	6
89	6	6	6	6	7	6	6	6
90	6	5	6	6	6	7	6	7
91	6	6	6	6	6	6	6	6
92	6	6	6	6	6	6	7	7
93	6	6	6	6	6	6	6	6
94	6	6	6	6	7	7	7	7
95	6	6	6	6	7	7	7	6
96	6	6	6	6	7	7	7	7
97	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	4	5	5
99	5	4	5	5	5	5	5	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5
101	6	5	5	4	5	5	5	5
102	5	6	5	5	5	5	4	5

103	5	6	5	5	5	4	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	5	6	5	5	5	5	5

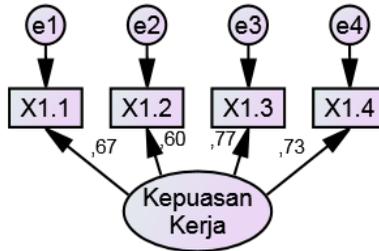
Res p	X3. 1	X3. 2	X3. 3	X3. 4	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4
1	5	5	5	5	6	7	7	4	5	5	4
2	5	5	4	5	7	6	6	4	4	4	5
3	5	4	5	5	6	6	7	4	4	5	4
4	5	5	4	5	6	6	7	4	5	5	4
5	5	5	5	4	6	7	6	4	4	5	5
6	5	5	5	5	6	6	7	4	4	5	5
7	5	5	5	5	7	7	6	4	5	5	4
8	7	7	7	7	8	8	8	6	6	5	4
9	7	7	7	7	8	8	8	6	5	6	4
10	6	7	6	7	8	8	8	5	5	6	5
11	7	6	6	7	8	8	8	6	5	5	5
12	7	7	7	6	8	8	9	6	6	5	5
13	7	6	7	7	8	8	9	5	6	6	5
14	7	7	6	7	8	9	8	5	6	6	5
15	7	7	7	7	9	8	8	5	6	6	6
16	7	7	7	7	9	8	8	6	6	5	5
17	7	7	7	7	9	9	8	5	6	6	6
18	7	8	7	7	9	8	9	6	6	6	5
19	7	7	7	7	9	9	8	5	6	6	6
20	8	8	8	8	10	9	9	6	6	6	7
21	8	8	8	8	9	10	9	5	7	7	5
22	8	8	8	8	9	9	10	6	6	6	7
23	8	8	8	8	9	10	9	6	6	7	6
24	8	8	8	8	9	10	9	6	7	6	6
25	5	5	5	5	7	6	7	5	5	4	4
26	5	5	4	5	6	6	7	4	4	4	5
27	5	4	5	5	6	7	6	4	4	4	5
28	5	5	4	5	7	6	7	4	4	5	5
29	5	5	5	4	7	7	6	5	4	5	4

30	5	5	5	5	6	7	7	5	4	4	5
31	5	5	5	5	6	7	7	5	4	4	5
32	7	7	7	7	8	8	8	5	5	5	6
33	7	7	7	7	7	8	8	6	5	5	5
34	6	7	6	7	8	8	8	5	5	5	6
35	7	6	6	7	8	8	8	6	5	5	5
36	7	7	7	6	9	8	8	5	5	5	6
37	7	6	7	7	9	8	8	6	5	5	5
38	7	7	6	7	9	8	8	5	5	5	7
39	7	7	7	7	9	8	8	5	6	6	6
40	7	7	7	7	9	8	8	5	5	6	6
41	7	7	7	7	9	9	8	6	6	6	5
42	7	8	7	7	9	8	9	6	6	6	5
43	7	7	7	7	9	9	8	6	6	6	5
44	8	8	8	8	9	10	9	6	6	6	7
45	8	8	8	8	9	10	9	6	6	6	6
46	8	8	8	8	9	10	9	6	6	6	7
47	8	8	8	8	9	10	9	7	6	6	6
48	8	8	8	8	9	10	9	6	6	6	7
49	5	5	5	5	6	6	7	5	4	4	5
50	5	5	4	5	7	6	6	4	5	4	4
51	5	4	5	5	6	6	7	4	4	4	5
52	5	5	4	5	6	7	7	5	5	4	4
53	5	5	5	4	6	7	7	5	4	5	4
54	5	5	5	5	7	6	7	5	4	4	5
55	5	5	5	5	7	7	6	5	4	4	5
56	7	7	7	7	8	8	8	4	5	6	6
57	7	7	7	7	8	8	8	6	6	5	4
58	6	7	6	7	8	8	8	5	5	5	6
59	7	6	6	7	8	8	8	5	5	5	6
60	7	7	7	6	8	8	9	6	6	5	5
61	7	6	7	7	8	9	8	6	5	5	6
62	7	7	6	7	8	9	8	6	6	5	5
63	7	7	7	7	8	9	8	6	5	5	7
64	7	7	7	7	9	8	8	6	6	5	5

65	7	7	7	7	9	9	9	6	6	5	7
66	7	8	7	7	9	9	9	5	7	6	6
67	7	7	7	7	9	9	9	4	5	7	7
68	8	8	8	8	9	10	9	7	6	5	7
69	8	8	8	8	9	10	9	5	5	7	7
70	8	8	8	8	9	9	9	7	5	5	7
71	8	8	8	8	9	10	9	5	6	7	7
72	8	8	8	8	9	9	10	7	7	5	5
73	5	5	5	5	7	6	7	4	4	5	5
74	5	5	4	5	7	6	6	4	4	4	5
75	5	4	5	5	6	6	7	4	4	4	5
76	5	5	4	5	6	7	7	5	4	5	4
77	5	5	5	4	7	7	6	5	5	4	4
78	5	5	5	5	6	7	7	5	4	4	5
79	5	5	5	5	7	7	6	4	4	5	5
80	7	7	7	7	8	8	8	4	5	7	5
81	7	7	7	7	8	8	8	5	5	6	5
82	6	7	6	7	8	8	8	6	5	5	5
83	7	6	6	7	8	8	8	5	5	5	6
84	7	7	7	6	8	9	8	6	5	5	6
85	7	6	7	7	9	9	7	6	6	5	5
86	7	7	6	7	9	9	7	6	5	6	5
87	7	7	7	7	9	9	7	6	6	6	5
88	7	7	7	7	9	9	7	6	5	6	5
89	7	7	7	7	9	9	8	6	6	6	5
90	7	8	7	7	9	9	8	7	6	5	5
91	7	7	7	7	9	9	8	6	6	6	5
92	8	8	8	8	9	9	10	7	6	6	6
93	8	8	8	8	9	9	10	7	5	5	7
94	8	8	8	8	9	10	9	5	6	7	7
95	8	8	8	8	9	10	9	5	6	7	7
96	8	8	8	8	9	10	9	5	6	7	7
97	5	5	5	5	6	7	7	5	4	4	5
98	5	5	4	5	6	6	7	4	4	5	4
99	5	4	5	5	6	7	6	4	4	4	5

100	5	5	4	5	7	7	6	4	5	4	5
101	5	5	5	4	6	7	7	5	5	4	4
102	5	5	5	5	7	7	6	5	4	4	5
103	5	5	5	5	6	7	7	5	5	4	4
104	7	7	7	7	9	8	7	6	4	6	5
105	7	7	7	7	9	8	7	5	5	5	6

Lampiran 9 : Uji CFA Variabel Kepuasan Kerja



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.4	4,000	6,000	-,118	-,495	-,690	-1,443
X1.3	5,000	6,000	,289	1,208	-1,917	-4,009
X1.2	4,000	6,000	-,181	-,757	-,723	-1,513
X1.1	4,000	6,000	-,150	-,626	-,709	-1,482
Multivariate					4,928	3,644

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- Kepuasan_Kerja	1,000				
X1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,902	,179	5,039	***	
X1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,995	,169	5,887	***	
X1.4 <--- Kepuasan_Kerja	1,087	,188	5,791	***	

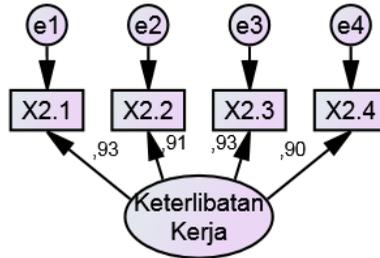
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.1 <--- Kepuasan_Kerja	,672
X1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,603
X1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,765
X1.4 <--- Kepuasan_Kerja	,734

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	,145	,042	3,452	***	
e1	,176	,031	5,640	***	
e2	,206	,034	6,137	***	
e3	,101	,023	4,480	***	
e4	,146	,030	4,934	***	

Lampiran 10 : Uji CFA Variabel Keterlibatan Kerja



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.4	4,000	7,000	,048	,202	-,936	-1,958
X2.3	4,000	7,000	,062	,261	-,767	-1,604
X2.2	4,000	7,000	-,105	-,438	-,766	-1,601
X2.1	5,000	7,000	,455	1,902	-,942	-1,969
Multivariate					7,200	5,324

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1 <--- Keterlibatan_Kerja	1,000				
X2.2 <--- Keterlibatan_Kerja	1,225	,077	15,926	***	
X2.3 <--- Keterlibatan_Kerja	1,158	,068	16,969	***	
X2.4 <--- Keterlibatan_Kerja	1,168	,076	15,385	***	

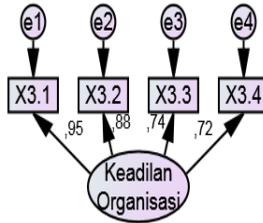
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2.1 <--- Keterlibatan_Kerja	,929
X2.2 <--- Keterlibatan_Kerja	,907
X2.3 <--- Keterlibatan_Kerja	,926
X2.4 <--- Keterlibatan_Kerja	,897

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keterlibatan_Kerja	,435	,070	6,213	***	
e1	,069	,014	4,950	***	
e2	,140	,025	5,545	***	
e3	,096	,019	5,028	***	
e4	,144	,025	5,750	***	

Lampiran 11 : Uji CFA Variabel Keadilan Organisasi



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3.4	2,000	9,000	-,783	-2,273	,518	1,083
X3.3	2,000	9,000	-,647	-2,708	,124	,258
X3.2	2,000	9,000	-,657	-2,748	,039	,083
X3.1	2,000	8,000	-,607	-2,540	-,056	-,117
Multivariate					58,455	43,228

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.1 <--- Keadilan_Organisasi	1,000				
X3.2 <--- Keadilan_Organisasi	1,067	,081	13,115	***	
X3.3 <--- Keadilan_Organisasi	,964	,101	9,573	***	
X3.4 <--- Keadilan_Organisasi	,937	,103	9,115	***	

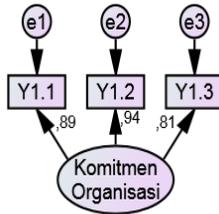
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3.1 <--- Keadilan_Organisasi	,946
X3.2 <--- Keadilan_Organisasi	,875
X3.3 <--- Keadilan_Organisasi	,737
X3.4 <--- Keadilan_Organisasi	,716

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keadilan_Organisasi	1,312	,211	6,225	***	
e1	,155	,063	2,470	,014	
e2	,456	,094	4,866	***	
e3	1,023	,157	6,522	***	
e4	1,094	,165	6,611	***	

Lampiran 12 : Uji CFA Variabel Komitmen Organisasi



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.3	6,000	10,000	-,021	-,087	-,703	-1,470
Y1.2	6,000	10,000	-,084	-,353	-,931	-1,948
Y1.1	6,000	10,000	-,505	-2,113	-1,201	-2,312
Multivariate					-2,930	-2,741

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi	1,000				
Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi	1,104	,085	13,048	***	
Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi	,808	,075	10,788	***	

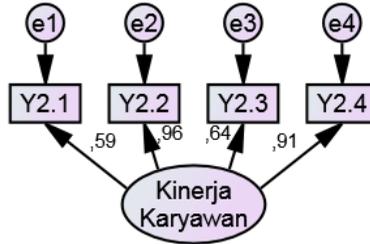
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi	,889
Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi	,938
Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi	,811

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi	1,107	,197	5,609	***	
e1	,293	,067	4,349	***	
e2	,184	,070	2,620	,009	
e3	,377	,063	5,985	***	

Lampiran 13 : Uji CFA Variabel Kinerja karyawan



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.4	4,000	7,000	,194	,810	-,765	-1,601
Y2.3	4,000	7,000	,219	,918	-,698	-1,460
Y2.2	4,000	7,000	,021	,089	-,958	-2,003
Y2.1	4,000	7,000	,076	,319	-,779	-1,630
Multivariate					4,320	3,194

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1 <--- Kinerja_Karyawan	1,000				
Y2.2 <--- Kinerja_Karyawan	1,592	,230	6,927	***	
Y2.3 <--- Kinerja_Karyawan	1,099	,202	5,453	***	
Y2.4 <--- Kinerja_Karyawan	1,566	,228	6,868	***	

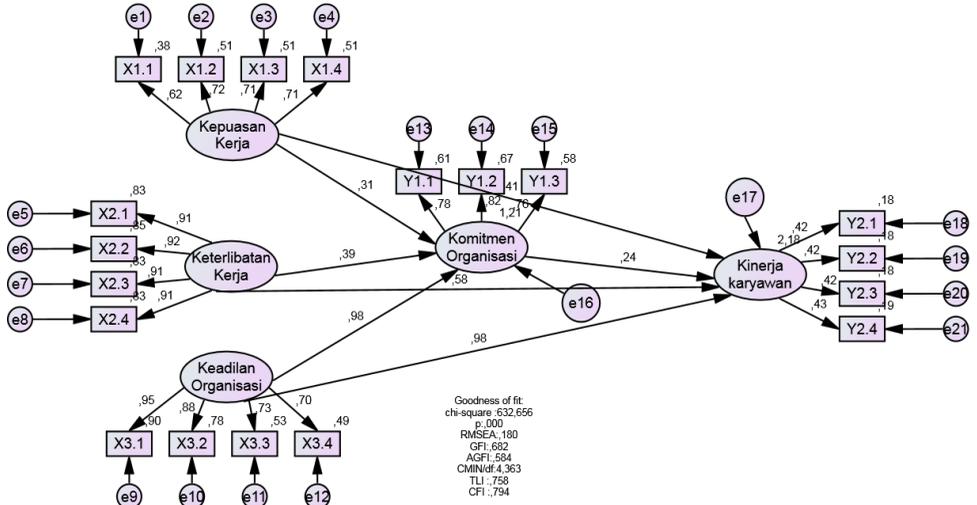
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2.1 <--- Kinerja_Karyawan	,593
Y2.2 <--- Kinerja_Karyawan	,962
Y2.3 <--- Kinerja_Karyawan	,638
Y2.4 <--- Kinerja_Karyawan	,906

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Karyawan	,263	,081	3,249	,001	
e1	,485	,070	6,972	***	
e2	,053	,034	1,576	,115	
e3	,464	,067	6,900	***	
e4	,141	,038	3,758	***	

Lampiran 14: Full model



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi	<--- Kepuasan_Kerja	,627	,110	5,685	***	par_15
Komitmen_Organisasi	<--- Keterlibatan_Kerja	,357	,036	9,777	***	par_16
Komitmen_Organisasi	<--- Keadilan_Organisasi	,660	,078	8,470	***	par_17
Kinerja_karyawan	<--- Komitmen_Organisasi	,105	,034	3,125	,002	par_18
Kinerja_karyawan	<--- Keterlibatan_Kerja	,225	,030	7,611	***	par_19
Kinerja_karyawan	<--- Kepuasan_Kerja	,356	,066	5,379	***	par_20

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_karyawan	<--- Keadilan_Organisasi	,285	,045	6,320	***	par_21
X1.1	<--- Kepuasan_Kerja	1,000				
X1.2	<--- Kepuasan_Kerja	1,167	,199	5,856	***	par_1
X1.3	<--- Kepuasan_Kerja	1,012	,173	5,843	***	par_2
X1.4	<--- Kepuasan_Kerja	1,148	,197	5,827	***	par_3
X2.4	<--- Keterlibatan_Kerja	1,000				
X2.3	<--- Keterlibatan_Kerja	,959	,062	15,558	***	par_4
X2.2	<--- Keterlibatan_Kerja	1,049	,065	16,109	***	par_5
X2.1	<--- Keterlibatan_Kerja	,826	,053	15,530	***	par_6
X3.4	<--- Keadilan_Organisasi	1,000				
X3.3	<--- Keadilan_Organisasi	1,040	,142	7,348	***	par_7
X3.2	<--- Keadilan_Organisasi	1,172	,133	8,838	***	par_8
X3.1	<--- Keadilan_Organisasi	1,095	,115	9,499	***	par_9
Y1.1	<--- Komitmen_Organisasi	1,000				
Y1.2	<--- Komitmen_Organisasi	1,077	,103	10,470	***	par_10
Y1.3	<--- Komitmen_Organisasi	,877	,090	9,717	***	par_11
Y2.1	<--- Kinerja_karyawan	1,000				
Y2.2	<--- Kinerja_karyawan	,981	,167	5,883	***	par_12
Y2.3	<--- Kinerja_karyawan	1,020	,174	5,879	***	par_13
Y2.4	<--- Kinerja_karyawan	1,105	,187	5,922	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Organisasi <--- Kepuasan_Kerja	,309
Komitmen_Organisasi <--- Keterlibatan_Kerja	,395
Komitmen_Organisasi <--- Keadilan_Organisasi	,978
Kinerja_karyawan <--- Komitmen_Organisasi	,244
Kinerja_karyawan <--- Keterlibatan_Kerja	,582
Kinerja_karyawan <--- Kepuasan_Kerja	,409
Kinerja_karyawan <--- Keadilan_Organisasi	,984
X1.1 <--- Kepuasan_Kerja	,617
X1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,716
X1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,714
X1.4 <--- Kepuasan_Kerja	,712
X2.4 <--- Keterlibatan_Kerja	,912
X2.3 <--- Keterlibatan_Kerja	,912
X2.2 <--- Keterlibatan_Kerja	,923

			Estimate
X2.1	<---	Keterlibatan_Kerja	,912
X3.4	<---	Keadilan_Organisasi	,701
X3.3	<---	Keadilan_Organisasi	,730
X3.2	<---	Keadilan_Organisasi	,881
X3.1	<---	Keadilan_Organisasi	,949
Y1.1	<---	Komitmen_Organisasi	,778
Y1.2	<---	Komitmen_Organisasi	,818
Y1.3	<---	Komitmen_Organisasi	,764
Y2.1	<---	Kinerja_karyawan	,421
Y2.2	<---	Kinerja_karyawan	,421
Y2.3	<---	Kinerja_karyawan	,420
Y2.4	<---	Kinerja_karyawan	,433

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	,122	,037	3,293	***	par_22
Keterlibatan_Kerja	,615	,102	6,039	***	par_23
Keadilan_Organisasi	1,103	,269	4,101	***	par_24
e16	-,105	,018	-5,959	***	par_25
e17	-,109	,024	-4,487	***	par_26
e1	,199	,030	6,573	***	par_27
e2	,157	,026	6,079	***	par_28
e3	,120	,020	6,095	***	par_29
e4	,157	,026	6,113	***	par_30
e8	,124	,021	5,761	***	par_31
e7	,114	,020	5,766	***	par_32
e6	,118	,021	5,527	***	par_33
e5	,085	,015	5,777	***	par_34
e12	1,143	,160	7,150	***	par_35
e11	1,049	,147	7,134	***	par_36
e10	,435	,064	6,792	***	par_37
e9	,145	,027	5,378	***	par_38
e13	,328	,040	8,212	***	par_39
e14	,288	,036	8,119	***	par_40
e15	,274	,033	8,233	***	par_41
e18	,429	,055	7,766	***	par_42
e19	,413	,053	7,766	***	par_43

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	,449	,058	7,766	***	par_44
e21	,489	,063	7,761	***	par_45

Lampiran 15: Squared Multiple correlation

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Organisasi	,808
Kinerja_karyawan	,778
Y2.4	,187
Y2.3	,176
Y2.2	,177
Y2.1	,177
Y1.3	,584
Y1.2	,669
Y1.1	,605
X3.1	,901
X3.2	,777
X3.3	,532
X3.4	,491

	Estimate
X2.1	,831
X2.2	,852
X2.3	,832
X2.4	,832
X1.4	,506
X1.3	,510
X1.2	,513
X1.1	,381

Matrices (Group number 1 - Default model)

Lampiran 16: Total, Direct, indirect effect standard dan unstandard

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,660	,357	,627	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,354	,263	,422	,105	,000
Y2.4	,391	,290	,466	,116	1,105
Y2.3	,361	,268	,431	,107	1,020
Y2.2	,347	,258	,414	,103	,981
Y2.1	,354	,263	,422	,105	1,000
Y1.3	,579	,313	,550	,877	,000
Y1.2	,711	,384	,675	1,077	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Y1.1	,660	,357	,627	1,000	,000
X3.1	1,095	,000	,000	,000	,000
X3.2	1,172	,000	,000	,000	,000
X3.3	1,040	,000	,000	,000	,000
X3.4	1,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,826	,000	,000	,000
X2.2	,000	1,049	,000	,000	,000
X2.3	,000	,959	,000	,000	,000
X2.4	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	1,148	,000	,000
X1.3	,000	,000	1,012	,000	,000
X1.2	,000	,000	1,167	,000	,000
X1.1	,000	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,978	,395	,309	,000	,000
Kinerja_ karyawan	1,223	,678	,485	,244	,000
Y2.4	,529	,294	,210	,106	,433
Y2.3	,514	,285	,204	,103	,420
Y2.2	,515	,285	,204	,103	,421
Y2.1	,515	,285	,204	,103	,421
Y1.3	,748	,302	,236	,764	,000
Y1.2	,800	,323	,253	,818	,000
Y1.1	,761	,307	,240	,778	,000
X3.1	,949	,000	,000	,000	,000
X3.2	,881	,000	,000	,000	,000
X3.3	,730	,000	,000	,000	,000
X3.4	,701	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,912	,000	,000	,000
X2.2	,000	,923	,000	,000	,000
X2.3	,000	,912	,000	,000	,000
X2.4	,000	,912	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,712	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
X1.3	,000	,000	,714	,000	,000
X1.2	,000	,000	,716	,000	,000
X1.1	,000	,000	,617	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,660	,357	,627	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,285	,225	,356	,105	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,000	1,105
Y2.3	,000	,000	,000	,000	1,020
Y2.2	,000	,000	,000	,000	,981
Y2.1	,000	,000	,000	,000	1,000
Y1.3	,000	,000	,000	,877	,000
Y1.2	,000	,000	,000	1,077	,000
Y1.1	,000	,000	,000	1,000	,000
X3.1	1,095	,000	,000	,000	,000
X3.2	1,172	,000	,000	,000	,000
X3.3	1,040	,000	,000	,000	,000
X3.4	1,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,826	,000	,000	,000
X2.2	,000	1,049	,000	,000	,000
X2.3	,000	,959	,000	,000	,000
X2.4	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	1,148	,000	,000
X1.3	,000	,000	1,012	,000	,000
X1.2	,000	,000	1,167	,000	,000
X1.1	,000	,000	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_	,978	,395	,309	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Organisasi					
Kinerja_kar yawan	,984	,582	,409	,244	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,000	,433
Y2.3	,000	,000	,000	,000	,420
Y2.2	,000	,000	,000	,000	,421
Y2.1	,000	,000	,000	,000	,421
Y1.3	,000	,000	,000	,764	,000
Y1.2	,000	,000	,000	,818	,000
Y1.1	,000	,000	,000	,778	,000
X3.1	,949	,000	,000	,000	,000
X3.2	,881	,000	,000	,000	,000
X3.3	,730	,000	,000	,000	,000
X3.4	,701	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,912	,000	,000	,000
X2.2	,000	,923	,000	,000	,000
X2.3	,000	,912	,000	,000	,000
X2.4	,000	,912	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,712	,000	,000
X1.3	,000	,000	,714	,000	,000
X1.2	,000	,000	,716	,000	,000
X1.1	,000	,000	,617	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_kar yawan	,069	,037	,066	,000	,000
Y2.4	,391	,290	,466	,116	,000
Y2.3	,361	,268	,431	,107	,000
Y2.2	,347	,258	,414	,103	,000
Y2.1	,354	,263	,422	,105	,000
Y1.3	,579	,313	,550	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Y1.2	,711	,384	,675	,000	,000
Y1.1	,660	,357	,627	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,239	,096	,075	,000	,000
Y2.4	,529	,294	,210	,106	,000
Y2.3	,514	,285	,204	,103	,000
Y2.2	,515	,285	,204	,103	,000
Y2.1	,515	,285	,204	,103	,000
Y1.3	,748	,302	,236	,000	,000
Y1.2	,800	,323	,253	,000	,000
Y1.1	,761	,307	,240	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000

Lampiran 17: Modification Indeks

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Keterlibatan_Kerja <--> Keadilan_ Organisasi	66,067	,671
Kepuasan_Kerja <--> Keadilan_ Organisasi	46,617	,262
Kepuasan_Kerja <--> Keterlibatan_Kerja	49,850	,206
e9 <--> Keterlibatan_Kerja	4,362	,064

		M.I.	Par Change
e10	<--> Kepuasan_Kerja	7,771	,067
e10	<--> e17	4,500	,010
e10	<--> e21	4,495	,039
e10	<--> e14	4,315	-,045
e10	<--> e13	4,117	-,051
e5	<--> Kepuasan_Kerja	8,664	,035
e5	<--> e17	5,376	-,005
e5	<--> e20	4,130	-,018
e5	<--> e19	5,056	-,019
e5	<--> e18	7,140	-,023
e6	<--> e17	6,687	,007
e6	<--> e21	5,047	,024
e6	<--> e20	7,622	,030
e6	<--> e19	5,621	,024
e6	<--> e18	5,191	,024
e6	<--> e14	4,369	-,026
e6	<--> e9	4,617	-,031
e7	<--> e17	5,525	-,006
e7	<--> e21	4,062	-,021
e7	<--> e20	4,924	-,023
e7	<--> e19	4,875	-,022
e7	<--> e18	5,440	-,024
e7	<--> e9	11,436	,048
e7	<--> e10	11,538	-,083
e7	<--> e5	9,152	,035
e7	<--> e6	9,036	-,042
e8	<--> e19	4,336	,022
e8	<--> e18	6,491	,027
e8	<--> e14	4,191	-,026
e8	<--> e5	7,985	-,034
e4	<--> Keadilan_Organisasi	9,730	,136
e4	<--> Keterlibatan_Kerja	11,108	,111
e4	<--> e18	4,827	-,025
e4	<--> e15	5,886	,036
e4	<--> e11	6,656	-,110
e4	<--> e12	13,593	,164
e4	<--> e5	4,879	,030
e3	<--> Keadilan_Organisasi	16,319	,154
e3	<--> Keterlibatan_Kerja	4,121	,059

		M.I.	Par Change
e3	<--> e8	4,571	-,030
e2	<--> e17	11,229	,010
e2	<--> e21	13,736	,044
e2	<--> e20	8,918	,035
e2	<--> e19	7,260	,030
e2	<--> e18	9,504	,035
e2	<--> e15	6,627	-,039
e2	<--> e13	5,005	-,036
e2	<--> e6	11,399	-,054
e2	<--> e7	6,869	-,041
e2	<--> e8	8,134	,046
e2	<--> e3	5,701	-,036
e1	<--> Keterlibatan_Kerja	4,878	,080
e1	<--> e12	4,146	-,099

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

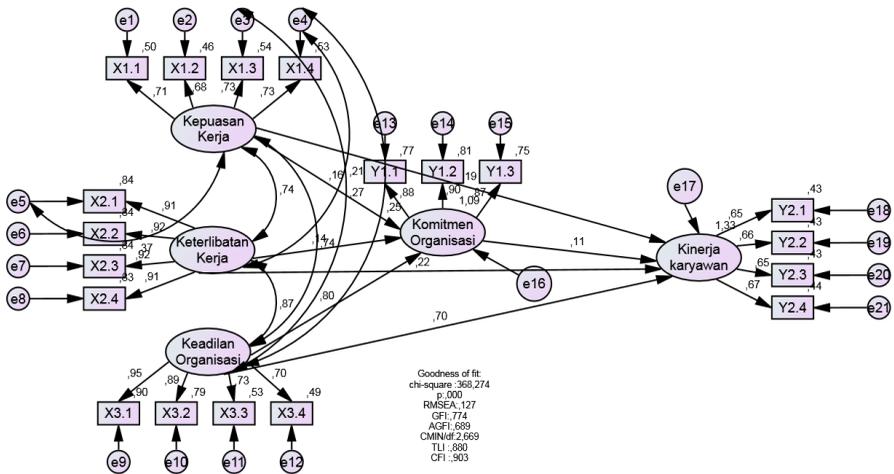
	M.I.	Par Change
Y2.4 <--- X1.2	5,883	,121
Y2.3 <--- X1.2	4,299	,102
Y2.2 <--- X1.2	4,142	,096
X3.1 <--- Keterlibatan_Kerja	4,362	,104
X3.1 <--- X2.1	5,738	,129
X3.1 <--- X2.3	9,845	,146
X3.2 <--- Kepuasan_Kerja	7,771	,551
X3.2 <--- Komitmen_Organisasi	4,058	,138
X3.2 <--- X1.4	6,306	,291
X3.2 <--- X1.3	5,247	,302
X3.2 <--- X1.1	5,260	,265
X3.4 <--- X1.4	4,716	,405
X2.1 <--- Kepuasan_Kerja	8,664	,285
X2.1 <--- Kinerja_karyawan	7,774	,061
X2.1 <--- X1.4	11,723	,193

	M.I.	Par Change
X2.1 <--- X1.3	8,126	,183
X2.1 <--- X1.2	6,505	,142
X2.1 <--- X1.1	9,084	,169
X2.2 <--- Komitmen_Organisasi	4,429	,084
X2.2 <--- Kinerja_karyawan	5,026	-,059
X2.2 <--- X3.2	4,100	,055
X2.2 <--- X1.2	4,148	-,136
X2.3 <--- Kinerja_karyawan	7,176	,068
X2.3 <--- X3.1	5,602	,072
X2.4 <--- Y2.1	4,160	,108
X2.4 <--- X1.2	5,200	,154
X1.4 <--- Keadilan_Organisasi	9,730	,123
X1.4 <--- Keterlibatan_Kerja	11,108	,180
X1.4 <--- Komitmen_Organisasi	4,292	,091
X1.4 <--- Kinerja_karyawan	9,255	,087
X1.4 <--- Y2.4	11,164	,179
X1.4 <--- Y2.3	6,536	,144
X1.4 <--- Y2.2	7,511	,161
X1.4 <--- Y1.3	19,299	,224
X1.4 <--- Y1.2	10,336	,143
X1.4 <--- Y1.1	13,043	,165
X1.4 <--- X3.1	9,107	,103
X1.4 <--- X3.2	10,243	,095
X1.4 <--- X3.4	23,196	,133
X1.4 <--- X2.1	14,460	,222
X1.4 <--- X2.2	9,246	,142
X1.4 <--- X2.3	12,864	,180
X1.4 <--- X2.4	5,791	,116
X1.3 <--- Keadilan_Organisasi	16,319	,140
X1.3 <--- Keterlibatan_Kerja	4,121	,096
X1.3 <--- Komitmen_Organisasi	10,322	,123
X1.3 <--- Kinerja_karyawan	4,401	,052
X1.3 <--- Y2.3	6,608	,127
X1.3 <--- Y2.2	12,503	,181
X1.3 <--- Y2.1	11,984	,174
X1.3 <--- Y1.3	20,382	,202
X1.3 <--- Y1.2	10,005	,123
X1.3 <--- Y1.1	16,945	,164
X1.3 <--- X3.1	17,827	,127

	M.I.	Par Change
X1.3 <--- X3.2	14,832	,100
X1.3 <--- X3.3	15,649	,096
X1.3 <--- X2.1	5,346	,118
X1.3 <--- X2.2	4,513	,087
X1.3 <--- X2.3	5,544	,104
X1.2 <--- Kinerja_karyawan	12,348	-,101
X1.1 <--- Keterlibatan_Kerja	4,878	,130
X1.1 <--- X2.1	6,843	,167
X1.1 <--- X2.2	4,719	,111
X1.1 <--- X2.3	6,260	,138

Lampiran 18: Model Modifikasi

Modification model



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.4	4,000	7,000	,403	1,687	-,714	-1,494
Y2.3	4,000	7,000	,219	,918	-,698	-1,460
Y2.2	4,000	7,000	,021	,089	-,958	-2,003
Y2.1	4,000	7,000	,076	,319	-,779	-1,630
Y1.3	6,000	10,000	-,021	-,087	-,703	-1,470
Y1.2	6,000	10,000	-,084	-,353	-,931	-1,948
Y1.1	6,000	10,000	-,505	-2,113	-1,201	-2,512
X3.1	2,000	8,000	-,607	-2,540	-,056	-,117
X3.2	2,000	9,000	-,657	-2,748	,039	,083
X3.3	2,000	9,000	-,647	-2,708	,124	,258
X3.4	2,000	9,000	-,783	-3,273	,518	1,083
X2.1	5,000	7,000	,455	1,902	-,942	-1,969
X2.2	4,000	7,000	-,105	-,438	-,766	-1,601
X2.3	4,000	7,000	,062	,261	-,767	-1,604
X2.4	4,000	7,000	,048	,202	-,936	-1,958
X1.4	4,000	6,000	-,118	-,495	-,690	-1,443

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.3	5,000	6,000	,289	1,208	-1,917	-4,009
X1.2	4,000	6,000	-,181	-,757	-,723	-1,513
X1.1	4,000	6,000	-,150	-,626	-,709	-1,482
Multivariate					82,702	15,000

Lampiran 19: Nilai Standard estimate

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi <--- Kepuasan_Kerja	,403	,126	3,210	,001	par_15
Komitmen_Organisasi <--- Keterlibatan_Kerja	,182	,078	2,341	,019	par_16
Komitmen_Organisasi <--- Keadilan_Organisasi	,792	,103	7,662	***	par_17
Kinerja_karyawan <--- Komitmen_Organisasi	,060	,036	1,698	,089	par_18
Kinerja_karyawan <--- Keterlibatan_Kerja	,155	,044	3,559	***	par_19
Kinerja_karyawan <--- Kepuasan_Kerja	,262	,071	3,686	***	par_20
Kinerja_karyawan <--- Keadilan_Organisasi	,378	,057	6,608	***	par_21
X1.1 <--- Kepuasan_Kerja	1,000				
X1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,964	,153	6,301	***	par_1
X1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,913	,136	6,726	***	par_2
X1.4 <--- Kepuasan_Kerja	1,025	,159	6,464	***	par_3
X2.4 <--- Keterlibatan_Kerja	1,000				
X2.3 <--- Keterlibatan_Kerja	,968	,061	15,957	***	par_4
X2.2 <--- Keterlibatan_Kerja	1,046	,065	15,979	***	par_5
X2.1 <--- Keterlibatan_Kerja	,830	,053	15,661	***	par_6
X3.4 <--- Keadilan_Organisasi	1,000				
X3.3 <--- Keadilan_Organisasi	1,036	,142	7,319	***	par_7
X3.2 <--- Keadilan_Organisasi	1,184	,133	8,929	***	par_8
X3.1 <--- Keadilan_Organisasi	1,094	,115	9,490	***	par_9
Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi	1,000				
Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi	1,075	,074	14,522	***	par_10
Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi	,878	,065	13,515	***	par_11
Y2.1 <--- Kinerja_karyawan	1,000				
Y2.2 <--- Kinerja_karyawan	,982	,124	7,893	***	par_12
Y2.3 <--- Kinerja_karyawan	1,020	,129	7,875	***	par_13
Y2.4 <--- Kinerja_karyawan	1,101	,138	7,959	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Organisasi <--- Kepuasan_Kerja	,157
Komitmen_Organisasi <--- Keterlibatan_Kerja	,138

		Estimate
Komitmen_Organisasi <---	Keadilan_Organisasi	,800
Kinerja_karyawan <---	Komitmen_Organisasi	,110
Kinerja_karyawan <---	Keterlibatan_Kerja	,215
Kinerja_karyawan <---	Kepuasan_Kerja	,186
Kinerja_karyawan <---	Keadilan_Organisasi	,698
X1.1 <---	Kepuasan_Kerja	,708
X1.2 <---	Kepuasan_Kerja	,680
X1.3 <---	Kepuasan_Kerja	,733
X1.4 <---	Kepuasan_Kerja	,726
X2.4 <---	Keterlibatan_Kerja	,911
X2.3 <---	Keterlibatan_Kerja	,918
X2.2 <---	Keterlibatan_Kerja	,919
X2.1 <---	Keterlibatan_Kerja	,914
X3.4 <---	Keadilan_Organisasi	,700
X3.3 <---	Keadilan_Organisasi	,726
X3.2 <---	Keadilan_Organisasi	,891
X3.1 <---	Keadilan_Organisasi	,948
Y1.1 <---	Komitmen_Organisasi	,875
Y1.2 <---	Komitmen_Organisasi	,899
Y1.3 <---	Komitmen_Organisasi	,868
Y2.1 <---	Kinerja_karyawan	,655
Y2.2 <---	Kinerja_karyawan	,656
Y2.3 <---	Kinerja_karyawan	,653
Y2.4 <---	Kinerja_karyawan	,665

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja <-->	Keterlibatan_Kerja	,234	,049	4,792	***	par_22
Kepuasan_Kerja <-->	Keadilan_Organisasi	,310	,070	4,422	***	par_23
Keterlibatan_Kerja <-->	Keadilan_Organisasi	,714	,133	5,378	***	par_24
e5 <-->	Kepuasan_Kerja	,043	,011	3,889	***	par_25
e4 <-->	Keterlibatan_Kerja	,064	,031	2,076	,038	par_26
e4 <-->	Keadilan_Organisasi	,104	,039	2,667	,008	par_27
e3 <-->	Keadilan_Organisasi	,097	,027	3,559	***	par_28

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
--	----------

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<-->	Keterlibatan_Kerja	,739
Kepuasan_Kerja	<-->	Keadilan_Organisasi	,735
Keterlibatan_Kerja	<-->	Keadilan_Organisasi	,868
e5	<-->	Kepuasan_Kerja	,371
e4	<-->	Keterlibatan_Kerja	,209
e4	<-->	Keadilan_Organisasi	,254
e3	<-->	Keadilan_Organisasi	,271

Variiances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	,162	,042	3,906	***	par_29
Keterlibatan_Kerja	,618	,102	6,046	***	par_30
Keadilan_Organisasi	1,097	,267	4,111	***	par_31
e16	-,099	,015	-6,534	***	par_32
e17	-,106	,019	-5,696	***	par_33
e1	,162	,027	6,017	***	par_34
e2	,176	,028	6,204	***	par_35
e3	,117	,020	5,705	***	par_36
e4	,153	,028	5,544	***	par_37
e8	,127	,021	6,055	***	par_38
e7	,107	,018	5,926	***	par_39
e6	,125	,021	5,919	***	par_40
e5	,084	,015	5,777	***	par_41
e12	1,142	,159	7,180	***	par_42
e11	1,056	,147	7,172	***	par_43
e10	,401	,058	6,892	***	par_44
e9	,146	,025	5,907	***	par_45
e13	,328	,039	8,453	***	par_46
e14	,294	,035	8,388	***	par_47
e15	,271	,032	8,466	***	par_48
e18	,428	,048	8,861	***	par_49
e19	,411	,046	8,863	***	par_50
e20	,449	,051	8,858	***	par_51
e21	,491	,055	8,879	***	par_52

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Komitmen_Organisasi	1,092
Kinerja_karyawan	1,330
Y2.4	,442
Y2.3	,427
Y2.2	,430
Y2.1	,429
Y1.3	,753
Y1.2	,808
Y1.1	,766
X3.1	,900
X3.2	,793
X3.3	,527
X3.4	,490
X2.1	,836
X2.2	,844
X2.3	,844
X2.4	,830
X1.4	,528
X1.3	,537
X1.2	,462
X1.1	,501

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,792	,182	,403	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,425	,166	,286	,060	,000
Y2.4	,468	,183	,315	,066	1,101
Y2.3	,434	,169	,292	,061	1,020
Y2.2	,418	,163	,281	,059	,982
Y2.1	,425	,166	,286	,060	1,000
Y1.3	,696	,160	,354	,878	,000
Y1.2	,851	,196	,433	1,075	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Y1.1	,792	,182	,403	1,000	,000
X3.1	1,094	,000	,000	,000	,000
X3.2	1,184	,000	,000	,000	,000
X3.3	1,036	,000	,000	,000	,000
X3.4	1,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,830	,000	,000	,000
X2.2	,000	1,046	,000	,000	,000
X2.3	,000	,968	,000	,000	,000
X2.4	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	1,025	,000	,000
X1.3	,000	,000	,913	,000	,000
X1.2	,000	,000	,964	,000	,000
X1.1	,000	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,800	,138	,157	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,786	,230	,203	,110	,000
Y2.4	,523	,153	,135	,073	,665
Y2.3	,513	,150	,133	,072	,653
Y2.2	,515	,151	,133	,072	,656
Y2.1	,515	,151	,133	,072	,655
Y1.3	,694	,120	,136	,868	,000
Y1.2	,719	,124	,141	,899	,000
Y1.1	,700	,121	,137	,875	,000
X3.1	,948	,000	,000	,000	,000
X3.2	,891	,000	,000	,000	,000
X3.3	,726	,000	,000	,000	,000
X3.4	,700	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,914	,000	,000	,000
X2.2	,000	,919	,000	,000	,000
X2.3	,000	,918	,000	,000	,000
X2.4	,000	,911	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,726	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
X1.3	,000	,000	,733	,000	,000
X1.2	,000	,000	,680	,000	,000
X1.1	,000	,000	,708	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,792	,182	,403	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,378	,155	,262	,060	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,000	1,101
Y2.3	,000	,000	,000	,000	1,020
Y2.2	,000	,000	,000	,000	,982
Y2.1	,000	,000	,000	,000	1,000
Y1.3	,000	,000	,000	,878	,000
Y1.2	,000	,000	,000	1,075	,000
Y1.1	,000	,000	,000	1,000	,000
X3.1	1,094	,000	,000	,000	,000
X3.2	1,184	,000	,000	,000	,000
X3.3	1,036	,000	,000	,000	,000
X3.4	1,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,830	,000	,000	,000
X2.2	,000	1,046	,000	,000	,000
X2.3	,000	,968	,000	,000	,000
X2.4	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	1,025	,000	,000
X1.3	,000	,000	,913	,000	,000
X1.2	,000	,000	,964	,000	,000
X1.1	,000	,000	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,800	,138	,157	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,698	,215	,186	,110	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,000	,665
Y2.3	,000	,000	,000	,000	,653
Y2.2	,000	,000	,000	,000	,656
Y2.1	,000	,000	,000	,000	,655
Y1.3	,000	,000	,000	,868	,000
Y1.2	,000	,000	,000	,899	,000
Y1.1	,000	,000	,000	,875	,000
X3.1	,948	,000	,000	,000	,000
X3.2	,891	,000	,000	,000	,000
X3.3	,726	,000	,000	,000	,000
X3.4	,700	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,914	,000	,000	,000
X2.2	,000	,919	,000	,000	,000
X2.3	,000	,918	,000	,000	,000
X2.4	,000	,911	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,726	,000	,000
X1.3	,000	,000	,733	,000	,000
X1.2	,000	,000	,680	,000	,000
X1.1	,000	,000	,708	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibat an_Kerja	Kepuasa n_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,048	,011	,024	,000	,000
Y2.4	,468	,183	,315	,066	,000
Y2.3	,434	,169	,292	,061	,000
Y2.2	,418	,163	,281	,059	,000
Y2.1	,425	,166	,286	,060	,000
Y1.3	,696	,160	,354	,000	,000
Y1.2	,851	,196	,433	,000	,000

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Y1.1	,792	,182	,403	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Keadilan_ Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_ Organisasi	Kinerja_ karyawan
Komitmen_ Organisasi	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_ karyawan	,088	,015	,017	,000	,000
Y2.4	,523	,153	,135	,073	,000
Y2.3	,513	,150	,133	,072	,000
Y2.2	,515	,151	,133	,072	,000
Y2.1	,515	,151	,133	,072	,000
Y1.3	,694	,120	,136	,000	,000
Y1.2	,719	,124	,141	,000	,000
Y1.1	,700	,121	,137	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000

	Keadilan_Organisasi	Keterlibatan_Kerja	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_pegawai
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000