

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Data Responden

Tabel berikut menunjukkan distribusi responden pada masing-masing perusahaan manufaktur.

Tabel 4.1. Jumlah Responden Dalam Penelitian

No.	Nama Perusahaan	Kuesioner dibagikan	Kuesioner kembali	Kuesioner diisi lengkap
1	PT. Industri Jamu Jago	10	10	8
2	Ciubras Farma	8	0	0
3	PT. Industri Jamu Borobudur	10	10	8
4	PT. Fumira	8	8	6
5	PT. Ny. Meneer	7	7	7
6	PT. Damatex	10	7	7
7	Sidomuncul	6	0	0
8	CV. Metalindo Manunggal Karsa	4	4	2
9	PT. Leo Agung Raya	4	4	2
10	PT. Shamparindo Perdana	4	4	4
11	PT. Dasa Gaya	4	4	4
12	PT. Arindo Garmentama	4	4	3
13	PT. Maju Jaya Sarana Grafika	4	4	4
14	PT. Dyriana	5	3	3
15	Percetakan Laris	4	4	4
16	Jessy Cakes	4	4	3
17	Mie Citra Mandiri	4	4	3
Total		100	81	68

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer dari perusahaan manufaktur berskala sedang dan besar di Semarang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner di 17 perusahaan manufaktur dengan 10 perusahaan manufaktur berskala sedang dan 7 perusahaan manufaktur berskala besar yang terdaftar di Badan Pusat Statistik dan bersedia menjadi

subjek penelitian, didapatkan hasil pengisian kuesioner dengan total jumlah kuesioner yang diisi sebanyak 68 responden.

Dari 100 kuesioner yang disebar, ternyata hanya 68 yang kembali dan diisi lengkap oleh responden sehingga dapat diolah. Berikut adalah gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pengalaman bekerja, serta jabatan.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Berikut adalah tabel gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pengalaman bekerja, serta jabatan.

Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden

Keterangan	Jumlah Reponden (orang)	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	45	67%
Wanita	23	33%
<b>Usia</b>		
21 – 30 tahun	15	22%
31 – 40 tahun	34	50%
40 tahun ke atas	19	28%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
Strata satu (S1)	61	90%
S2	7	10%
<b>Pengalaman Bekerja</b>		
1-5 tahun	16	24%
6 – 10 tahun	35	51%
11 – 15 tahun	5	7%
15 tahun ke atas	12	18%
<b>Jabatan</b>		
Top Manajer	5	5%
Middle Manajer	42	74%
Low Manajer	21	21%

Sumber : Lampiran 6a, 6b, 6c, 6d, 6e

Pada tabel 4.2 gambaran umum responden di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin pria, yaitu

sebesar 67% dari total responden, yang berarti jumlah responden sebesar 45 dari 68 total responden. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner penelitian ini berusia 31-40 tahun atau sebesar 50%, dan mayoritas memiliki tingkat pendidikan akhir S1 atau sebesar 90% dari total responden. Sebagian besar responden memiliki pengalaman bekerja selama 6 – 10 tahun (51%) pada perusahaan tempat mereka bekerja dan sebanyak 62% responden yang mengisi kuesioner adalah middle manager.

#### 4.3. Hasil Pengujian Alat Pengumpulan Data

##### 4.3.1. Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji ketepatan indikator dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan program SPSS faktor analisis. Tabel berikut ini adalah hasil dari uji validitas pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.3. *KMO dan Barlett's Test*

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

a. This matrix is not positive definite.

Sumber : Lampiran 7a

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan data tidak normal karena *KMO dan Barlett's Test* tidak keluar. Karena nilai dari *KMO dan Barlett's Test* tidak keluar maka akan dilakukan test kembali.

Tabel 4.4. *Rotated Component Matrix*

	Componnt				Keterangan
	1	2	3	4	
PKK1		0,955			Tidak Valid
PKK2	0,957				Valid
PKK3		0,905			Tidak Valid
PKK4	0,949				Valid
PKK5			0,934		Tidak Valid
PKK6	0,922				Valid
PKK7			0,961		Tidak Valid
PKK8	0,936				Valid
PKK9		0,915			Tidak Valid
PKK10	0,948				Valid
PKK11			0,961		Tidak Valid
PKK12		0,883			Tidak Valid
PKK13		0,931			Tidak Valid
PKK14	0,934				Valid
PKK15			0,954		Tidak Valid
PKK16	0,952				Valid
PKK17			0,922		Tidak Valid
PKK18	0,979				Valid
PKK19		0,966			Tidak Valid
KO1		0,960			Valid
KO2	0,935				Tidak Valid
KO3		0,920			Valid
KO4	0,904				Tidak Valid
KO5			0,941		Tidak Valid
KO6	0,825				Tidak Valid
KO7			0,937		Tidak Valid
KO8	0,912				Tidak Valid
KO9		0,958			Valid
KO10	0,944				Tidak Valid
KO11			0,942		Tidak Valid
KO12		0,940			Valid
KP1			0,801	0,481	Valid
KP2		0,741		0,552	Valid
KK1		0,957			Tidak Valid
KK2	0,953				Tidak Valid
KK3			0,925		Valid
KK4	0,855				Tidak Valid
KK5			0,945		Valid
KK6	0,902				Tidak Valid
KK7		0,942			Tidak Valid
KK8	0,973				Tidak Valid
KK9			0,961		Valid

Sumber : Lampiran 7a

Pada tabel 4.4 diatas menunjukkan data *Rotated Component Matrix* untuk mengetahui pertanyaan mana yang valid dan tidak valid. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa pertanyaan dari pengukuran kinerja komprehensif yang terdiri non keuangan dan keuangan ada beberapa pertanyaan yang tidak valid. Sedangkan untuk keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional juga ada beberapa yang tidak valid. Tetapi, semua item pertanyaan dari keadilan prosedural tidak valid (KO4, KO5, KO6, KO7). Semua item dari variabel kepuasan kerja sudah valid, dan terakhir untuk variabel kinerja karyawan, ada beberapa pertanyaan yang valid dan tidak valid.

Tabel 4.5 dibawah ini menunjukkan nilai *KMO* sebesar 0,754 yang berarti data sudah menjadi normal.

Tabel 4.5. *KMO dan Barlett's Test*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1931,991
	df	136
	Sig.	,000

Sumber : Lampiran 7b

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.6, diketahui bahwa *Rotated Component Matrix* per satu variabel sudah berada dalam satu komponen itu berarti semua item pertanyaan sudah menjadi valid.

Tabel 4.6. *Rotated Component Matrix*

	Componnt				Keterangan
	1	2	3	4	
PKK2	0,963				Valid
PKK4	0,950				Valid
PKK6	0,917				Valid
PKK8	0,938				Valid
PKK10	0,949				Valid
PKK14	0,934				Valid
PKK16	0,961				Valid
PKK18	0,980				Valid
KO1		0,961			Valid
KO3		0,936			Valid
KO9		0,955			Valid
KO12		0,951			Valid
KP1			0,813	0,521	Valid
KP2		0,729		0,653	Valid
KK3			0,942		Valid
KK5			0,955		Valid
KK9			0,969		Valid

Sumber : Lampiran 7b

#### 4.3.2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji tingkat kehandalan kuesioner dalam mengukur suatu konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan program SPSS, dengan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*, dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pengukuran Kinerja Komprehensif	0,986	Reliabel
Keadilan Organisasi	0,971	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,639	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,973	Reliabel

Sumber : Lampiran 7c, 7d, 7e, 7f

#### 4.4. Statistik Deskriptif

Dapat dilihat statistik deskriptif setiap variabel untuk seluruh responden dalam penelitian yaitu pada tabel 4.8, sedangkan untuk statistik deskriptif setiap variabel responden ditunjukkan pada tabel 4.9. Tinggi rendahnya persepsi responden terhadap setiap variabel dilihat dari hasil mean yang sesuai dengan kategori dan kisaran teoritis yang berbeda.

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Kisaran Teoritis	Kategori			Keterangan
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Pengukuran Kinerja Komprehensif	5,268	1-7	1,00-3,00	3,01-5,00	5,01-7,00	Tinggi
Keadilan Organisasi	5,290	1-7	1,00-3,00	3,01-5,00	5,01-7,00	Tinggi
Kepuasan Kerja	4,808	1-7	1,00-3,00	3,01-5,00	5,01-7,00	Sedang
Kinerja Karyawan	5,225	1-7	1,00-3,00	3,01-5,00	5,01-7,00	Tinggi

Sumber : Lampiran 8

Skor rata-rata jawaban responden variabel pengukuran kinerja komprehensif (PKK) adalah 5,268 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian merasa pengukuran kinerja komprehensif penting untuk diterapkan di dalam sebuah organisasi.

Skor rata-rata jawaban responden variabel keadilan organisasi (KO) adalah 5,290 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian merasa organisasi memperlakukan karyawan dengan adil.

Skor rata-rata jawaban responden variabel kepuasan kerja (KP) adalah 4,808 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian merasa karyawan tidak cukup puas dalam bekerja.

Skor rata-rata jawaban responden variabel kinerja karyawan (KK) adalah 5,225 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian merasa kinerja karyawan semakin baik.

#### 4.5. *Compare Mean*

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dari responden wanita lebih baik daripada responden pria. Selain itu dari responden pria memiliki kepuasan kerja sedang, tetapi responden wanita memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Pada kategori usia, bahwa kinerja karyawan yang sudah berusia 31-40 tahun memiliki kinerja yang lebih baik, tidak hanya kinerja yang lebih baik tetapi responden pada usia ini juga menganggap penting pengukuran kinerja komprehensif, merasa diperlakukan adil oleh organisasi, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik daripada usia 21-30 tahun dan 40 tahun ke atas yang memiliki kepuasan kerja sedang.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden pada tingkat pendidikan S1 memiliki kepuasan kerja sedang, tetapi pada tingkat pendidikan S2 memiliki kinerja yang lebih baik, tidak hanya kinerja yang lebih baik tetapi responden pada usia ini juga menganggap penting pengukuran kinerja komprehensif, merasa diperlakukan adil oleh organisasi, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi daripada S1. Berdasarkan lama bekerja, semua kategori memiliki kepuasan kerja sedang. Tetapi kinerja karyawan dengan lama bekerja 11-15



tahun memiliki kinerja yang lebih baik, juga menganggap penting pengukuran kinerja komprehensif dibandingkan dengan yang lain karena nilai pengukuran kinerja komprehensif pada kategori ini yang paling tinggi dan merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Dan dari semua kategori hanya kategori jabatan yang memiliki kepuasan kerja paling rendah di kategori top daripada yang lainnya.

Tabel 4.9. *Compare Mean*

Keterangan	Pengukuran Kinerja Komprehensif	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
<b>Jenis Kelamin</b>				
Pria	5,072	5,144	4,722	5,200
Wanita	5,652	5,576	4,978	5,275
Sig	0,037	0,044	0,378	0,811
<b>Usia</b>				
21-30 tahun	5,166	5,133	4,733	5,000
31-40 tahun	5,301	5,397	4,867	5,421
40 tahun ke atas	5,289	5,223	4,763	5,052
Sig	0,910	0,639	0,893	0,384
<b>Tingkat Pendidikan</b>				
S1	5,235	5,229	4,762	5,180
S2	5,553	5,821	5,214	5,619
Sig	0,434	0,061	0,233	0,390
<b>Lama Bekerja</b>				
1-5 tahun	5,492	5,250	4,875	5,104
6-10 tahun	4,992	5,271	4,742	5,276
11-15 tahun	6,075	5,150	4,900	5,333
15 tahun ke atas	5,437	5,458	4,875	5,194
Sig	0,074	0,919	0,961	0,964
<b>Jabatan</b>				
Top	5,550	5,150	4,300	5,000
Middle	5,300	5,345	4,797	5,182
Low	5,136	5,214	4,952	5,365
Total	0,684	0,832	0,443	0,767

Sumber : Lampiran 9a, 9b, 9c, 9d, 9e

#### 4.6. Hasil Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan diuji menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan *software* AMOS 21 *student version*, dimana variabel pengukuran kinerja komprehensif, keadilan organisasi, kepuasan kerja menjadi variabel independen, dan variabel kinerja menjadi variabel dependen. Penelitian ini memiliki tingkat kesalahan sebesar 5%.

Tabel 4.10 *Notes For Model*

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	9
Degrees of freedom (10 - 9):	1
Minimum was achieved	
Chi-square	0,167
Degrees of Freedom	1
Probability level	0,682

Sumber : Lampiran 10

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa jumlah momen sampel sebanyak 10. Jumlah parameter yang akan diestimasi adalah 9. *Degree of freedom* sebesar  $10-9 = 1$ , menunjukkan df sudah bernilai positif. Kalimat "*minimum was achieved*" menunjukkan besar df sudah memadai, sehingga model layak dan dapat diproses lebih lanjut.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa *Goodness of Fit* ada yang fit dan ada yang tidak fit. *Absolute Fit Measures* untuk mengukur model fit secara keseluruhan (Ghozali, 2014) Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa CMIN 0,167 yang berarti model ini fit karena lebih besar dari nilai signifikan. Sedangkan CMIN/DF tidak fit karena nilai CMIN/DF sebesar 0,167, CMIN/DF

dikatakan fit apabila nilai ratio kurang dari 2. CMIN/DF tidak fit karena jumlah sampel yang sedikit. Nilai GFI sebesar 0,999 model ini fit karena nilainya lebih besar dari 0,9. Nilai RMSEA fit karena nilai sebesar 0,000, model ini dikatakan fit apabila nilai kurang dari 0,08.

*Incremental Fit Measures* untuk membandingkan proposed model dengan model yang dispesifikan (Ghozali, 2014). Dapat dilihat dari tabel diatas model AGFI, TLI, dan NFI dikatakan *fit*.

*Parsimonius Fit Measures* digunakan untuk membandingkan model (Ghozali, 2014). Dapat dilihat dari tabel diatas nilai PNFI dan PGFI (0,161, 0,088) masih berada di antara nilai 0 sampai 1,0. Dari hal ini, dapat terlihat bahwa model tetap *fit* dengan data yang ada

Tabel 4.11 Hasil *Goodness of Fit*

Keterangan	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
CMIN	$\geq 0,05$	0,167	Fit
CMIN/DF	$\leq 0,05$	0,167	Tidak Fit
GFI	$> 0,9$	0,999	Fit
RMSEA	$< 0,08$	0,000	Fit
AGFI	$> 0,90$	0,988	Fit
TLI	0-1	1,094	Tidak Fit
NFI	0-1	0,997	Fit
PNFI	0-1	0,166	Fit
PGFI	0-1	0,100	Fit

Sumber : Lampiran 11a, 11b, 11c, 11d, 11e

Berdasarkan tabel di atas pada uji *Goodness of Fit*, CMIN/DF model dinilai tidak fit, dengan demikian ada 2 uji yang hasilnya tidak fit. Uji kecocokan pada 7 pengukuran lain menunjukkan model fit. Dengan memenuhi 7 dari 9 ukuran *Goodness of Fit*, dengan demikian model dikatakan cukup baik secara keseluruhan. Menurut Wijanto (2007) terdapat beberapa ukuran model kecocokan dalam SEM dan penilaian kecocokan model dinilai berdasarkan berapa banyak ukuran model yang dapat dipenuhi nilai kecocokannya oleh model penelitian. Makin banyak nilai target kecocokan dari ukuran *Goodness of Fit* yang terpenuhi oleh model, maka model penelitian makin baik.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program AMOS versi 21. Analisis ini dilihat dari signifikansi besaran *regression weight* model yang dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12 *Regression Weight*

	Estimate	S.E.	C.R.	P
PKK → KO	,026	,115	,225	,822
PKK → KP	,229	,100	2,280	,023
KO → KP	,562	,106	5,294	***
KO → KK	-,068	,139	-,492	,622
KP → KK	,728	,130	5,586	***

Sumber : Lampiran 12

Keterangan :

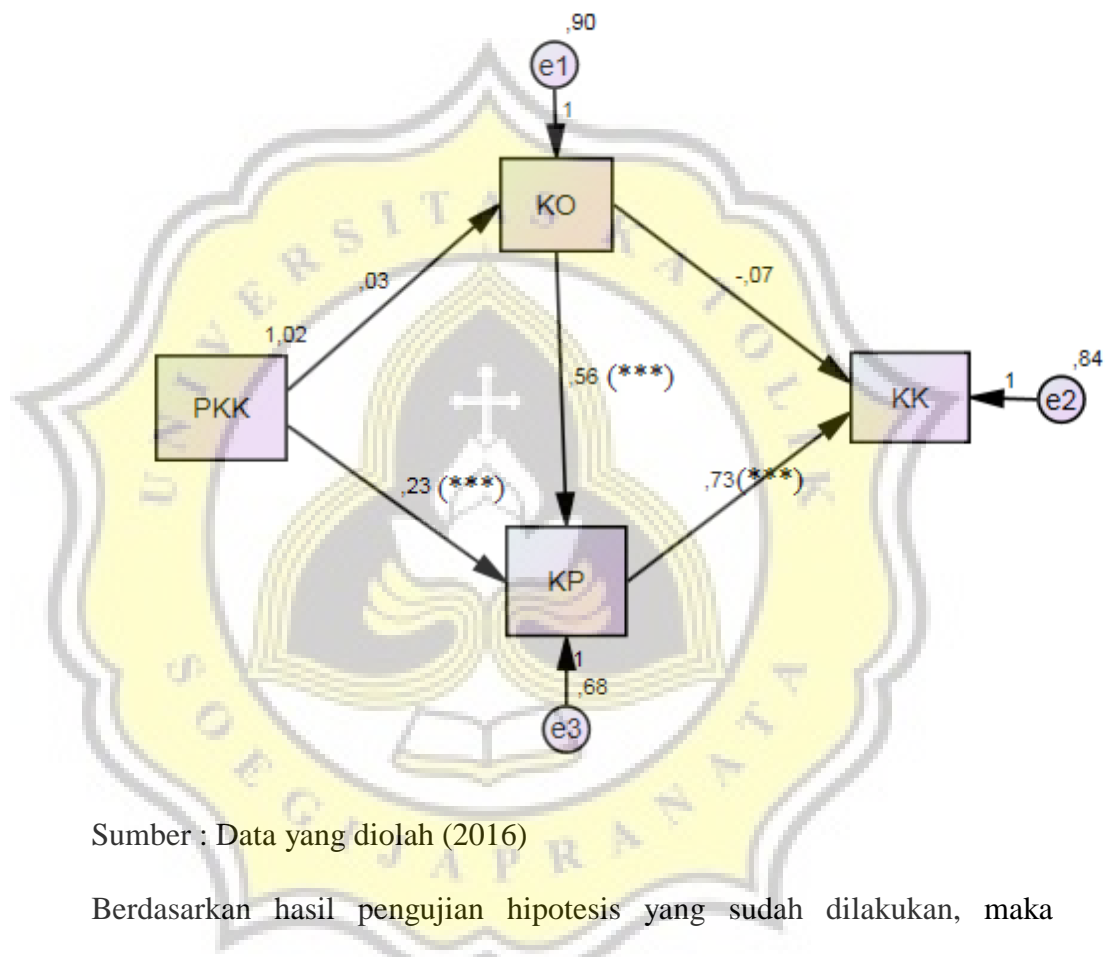
PKK : Pengukuran Kinerja Komprehensif

KO : Keadilan Organisasi

KP : Kepuasan Kerja

KK : Kinerja Karyawan

*Structural Equation Modeling*



Sumber : Data yang diolah (2016)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang sudah dilakukan, maka hipotesis yang diterima adalah H2, H4, dan H5. Sedangkan H1 dan H3 dinyatakan ditolak. Hipotesis yang dinyatakan diterima memiliki probabilitas signifikan dibawah 0,05. Probabilitas signifikan ditunjukkan dengan simbol \*\*\* pada kolom P pada tabel 4.12. Simbol *triple artrisk* tersebut mengindikasikan probabilitas signifikansi pada 0,000 (Ghozali, 2014).

4.6.1 Tidak terdapat pengaruh signifikan positif pengukuran kinerja komprehensif terhadap keadilan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 1 (H1) yaitu pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi dinyatakan **ditolak** karena memiliki probabilitas sebesar 0,822 ( $>0,05$ ). Hal ini dikarenakan adanya perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita terhadap pengukuran kinerja komprehensif. Nilai signifikansi dari pengukuran kinerja komprehensif terhadap jenis kelamin sebesar 0,037. Nilai ini lebih kecil dari 0,05, maka terdapat perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita.

4.6.2. Terdapat pengaruh signifikan positif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dinyatakan **diterima** karena probabilitas signifikan 0,000 ( $>0,05$ ). Hasil ini menyatakan semakin organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, maka karyawan semakin merasa puas.

4.6.3. Tidak terdapat pengaruh signifikan negatif keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dinyatakan **ditolak** karena memiliki probabilitas signifikan 0,622 ( $>0,05$ ). Hal ini dikarenakan adanya perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita terhadap keadilan organisasi. Nilai signifikansi dari

keadilan organisasi terhadap jenis kelamin sebesar 0,044. Nilai ini lebih kecil dari 0,05, maka terdapat perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita.

4.6.4. Terdapat pengaruh positif pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4) yaitu pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dinyatakan **diterima** karena memiliki probabilitas signifikan 0,023 ( $<0,05$ ). Hasil ini menyatakan dimana pengukuran kinerja komprehensif semakin penting diterapkan di dalam sebuah organisasi, maka karyawan semakin merasa puas.

4.6.5. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis 5 (H5) yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima** karena memiliki probabilitas signifikan 0,000 ( $<0,05$ ). Hasil ini menyatakan bahwa semakin organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, maka kinerja karyawan semakin baik.

4.7. Pembahasan

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja komprehensif dan keadilan organisasi dipengaruhi signifikan oleh kepuasan kerja dan juga kepuasan kerja dipengaruhi signifikan oleh kinerja karyawan. Tetapi, pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi sehingga keadilan organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada hipotesis pertama yaitu tidak terdapat pengaruh signifikan positif ataupun negatif pengukuran kinerja komprehensif terhadap keadilan organisasi. Pengukuran kinerja komprehensif yang terdiri dari dua dimensi, yaitu pengukuran kinerja komprehensif nonkeuangan dan keuangan tidak bisa mempengaruhi keadilan organisasi yang terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Dilihat dari statistik deskriptif bahwa jumlah responden wanita lebih sedikit daripada pria, akan tetapi pengukuran kinerja komprehensif wanita lebih tinggi daripada pria. Dengan adanya perbedaan jumlah responden antara wanita dan pria yang dapat dilihat dari *compare means* bahwa jenis kelamin antara pria dan wanita berpengaruh terhadap pengukuran kinerja komprehensif. Penolakan hipotesis ini juga didukung oleh penelitian Rosenthal (1995) yang dikutip oleh Kustono (2011) yang menggunakan sampel 158 manajer dan menemukan adanya perbedaan kinerja antara pria dan wanita. Manajer wanita cenderung untuk mengatribusi pencapaiannya dan bekerja lebih keras. Oleh karena itu, wanita memiliki kinerja lebih tinggi daripada pria.

Pada hipotesis kedua yaitu terdapat pengaruh signifikan positif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Efek yang diberikan positif, berarti semakin organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, maka karyawan semakin merasa puas. Keadilan organisasi yang terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keadilan organisasi yang menganggap imbalan, prosedur dan interaksi antara atasan dan bawahan sebagai hasil yang diperoleh adil, maka karyawan cenderung menjadi lebih puas. Sesuai dengan teori



keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat membuat orang mendapatkan apa yang mereka inginkan dan akan membuat mereka lebih puas dalam hal bekerja.

Pada hipotesis ketiga yaitu tidak terdapat pengaruh signifikan positif ataupun negatif keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasi yang terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional ini tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, dan kinerja secara keseluruhan. Dilihat dari statistik deskriptif bahwa jumlah responden wanita lebih sedikit daripada pria, akan tetapi keadilan organisasi wanita lebih tinggi daripada pria. Dengan adanya perbedaan jumlah responden antara wanita dan pria yang dapat dilihat dari compare means bahwa jenis kelamin antara pria dan wanita berpengaruh terhadap keadilan organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Jepsen dan Rodwell (2007) yang meneliti tentang prediksi perbedaan gender dalam keadilan organisasi merupakan hasil karyawan dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keinginan berpindah. Keadilan organisasi yang meliputi keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional dilibatkan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah berpengaruh terhadap perbedaan gender. Secara keseluruhan, laki-laki memiliki pengaruh terhadap keadilan organisasi, sedangkan perempuan cenderung lebih mengikuti sejumlah jalur.

Pada hipotesis keempat yaitu terdapat pengaruh signifikan positif pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepuasan kerja. Efek yang diberikan

positif, berarti semakin penting pengukuran kinerja komprehensif diterapkan di dalam sebuah organisasi, maka karyawan semakin merasa puas. Pengukuran kinerja komprehensif yang terdiri dari dua dimensi, yaitu pengukuran kinerja komprehensif nonkeuangan dan keuangan dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dan secara umum. Beberapa peneliti berpendapat bahwa pengukuran kinerja nonkeuangan dirancang untuk mengukur hubungan sebab akibat antara tindakan dan hasil (Young dan O'Byrne, 2001). Sedangkan menurut Sandt (2001), sistem pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya berfokus pada satu atau beberapa aspek bisnis, melainkan mengambil pandangan yang lebih luas lagi tentang komponen yang ada diluar aspek bisnis. Dengan adanya pengukuran kinerja komprehensif non keuangan dan keuangan sehingga memungkinkan karyawan untuk mengalami rasa puas dalam bekerja.

Pada hipotesis kelima yaitu terdapat pengaruh signifikan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Efek yang diberikan positif, berarti semakin karyawan merasa puas, maka kinerja karyawan semakin baik. Kepuasan kerja secara keseluruhan dan secara umum dapat mempengaruhi kinerja karyawan meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, dan kinerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja karyawan sering didefinisikan sebagai reaksi terhadap pekerjaan seseorang (Cranny,1992) namun biasanya diukur sebagai penilaian evaluatif dibandingkan dengan standar internal atau eksternal (Weiss & Cropanzano, 1996). Hakim et al., (2002) berpendapat bahwa individu dengan evaluasi diri yang tinggi lebih termotivasi untuk

melakukan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja karyawan.

