

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN DAN INTENSI KELUAR  
DI PT INDONESIA POWER UBP SEMARANG**

**Billy J. Maspaitella, Yohandika Tri. A, Siswanto, Haryo Santoso, Arfan Bakhtiar**  
Jurusan Teknik dan Manajemen Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro Semarang  
Jl. Prof. H. Soedarto, Tembalang, Semarang.  
Email : billy\_istimkw@yahoo.com

**Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dengan komitmen dan intensi keluar dengan variabel keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional) di PT Indonesia Power UBP Semarang. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai mulai jenjang Pelaksana sampai Penyelia Atas dengan metode probabilistic sampling dan random sampling menurut Roscoe, Uma Secaran bisa menggunakan minimal sample sebanyak 30 sample untuk menentukan jumlah sample, sehingga anggota populasi yang berjumlah 260 orang. 50 orang di ambil menjadi sampel penelitian. Untuk menjawab masalah penelitian dan menguji hipotesis penelitian, digunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Keadilan Interaksional berpengaruh akan tetapi signifikansinya terhadap Kepuasan Kerja tidak terlalu besar, 4) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen, dan 5) Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Intensi Keluar. Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah PT Indonesia Power dapat melakukan kajian lebih mendalam apabila dilakukan perubahan terkait imbalan. Disisi lain, perusahaan perlu menjaga aspek-aspek dalam keadilan prosedural dan interaksional karena keduanya berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.*

*Saran yang diberikan adalah PT Indonesia Power hendaknya meyakinkan karyawan bahwa kebijakan imbalan yang diterapkan semata-mata untuk menghargai kompetensi karyawan. Selain itu, perusahaan diharapkan secara konsisten menerapkan mekanisme check and balances dalam mengawasi aturan dan meningkatkan kemampuan komunikasi melalui pelatihan manajerial dan penugasan lainnya.*

**Kata Kunci :** *Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja Intensi Keluar*

## 1. PENDAHULUAN

Pada era modern ini keadilan menjadi suatu hal yang mutlak dimiliki. Permasalahan ketidakadilan mengakibatkan ketidakpuasan bilamana tidak segera diselesaikan akan menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Tidak jarang karyawan melakukan tindakan menyimpang terhadap kebijakan perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah karyawan diperlakukan tidak adil oleh perusahaan (Sjafri, 2017). Keadilan hanya tercipta ketika apa yang dikerjakan telah sesuai dengan perjanjian yang telah dibuat atau pun disepakati sebelumnya (Thomas Hubbes). Akibat berikutnya, motivasi kerja karyawan semakin menurun dan dapat mengakibatkan kinerja mereka juga menurun. Tentu saja akan mengganggu aktifitas bisnis dan kinerja perusahaan (Sjafri, 2017)

Perusahaan perlu menjaga komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas yang tinggi serta mengurangi biaya akibat karyawan keluar dari perusahaan. Berbagai hasil diperoleh dari komitmen, antara lain turunnya karyawan yang meninggalkan perusahaan, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat, berkomitmen kepada perusahaan karena mereka melakukan pekerjaan bukan karena terpaksa. Komitmen organisasional diakui sebagai faktor penting dalam menjaga hubungan karyawan dengan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan indikator yang penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya, seperti: *organizational citizenship*, ketidakhadiran, dan intensi keluar. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan dengan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Odom *et al.* (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian afektif umum karyawan terkait pekerjaan.

Salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen. Perusahaan perlu memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Berbagai macam hasil diperoleh dari komitmen, misalnya turunnya karyawan yang keluar, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat, berkomitmen kepada perusahaan karena mereka bukan karena terpaksa. Komitmen organisasional diakui sebagai faktor penting dalam memelihara hubungan karyawan dengan perusahaan. Meyer dan Allen (1991) membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dengan, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen berkelanjutan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi.

Selain terhadap komitmen, konsekuensi dari kepuasan kerja adalah juga terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hellman (1997) dalam Coomber dan Bariball (2007) menyatakan bahwa meningkatnya ketidakpuasan karyawan akan meningkatkan pemikiran mereka untuk mencari kesempatan pekerjaan yang lain. Dalam meta analisis yang dilakukan di Amerika Serikat, hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar ditemukan signifikan dan secara konsisten negatif, yang artinya apabila karyawan puas maka keinginan mereka untuk keluar semakin kecil.

PT Indonesia Power sebagai kepanjangan tangan PT PLN berperan strategis dalam mengamankan pasokan listrik. Khususnya UBP Semarang, selain dari sisi pasokan karena merupakan satu-satunya pembangkit yang beroperasi di pulau Semarang, juga berperan sebagai penyangga yang menstabilkan tegangan pasokan listrik yang disalurkan melalui kabel laut. Peran sumber daya manusia yang profesional, taat kepada SOP, dan inovatif diharapkan mampu menjaga keandalan mesin-mesin pembangkit yang pada gilirannya menunjang keamanan sistem kelistrikan secara keseluruhan.

Dengan mempertimangkan keinginan UPB Semarang untuk memenangkan kompetisi di industry kelistrikan dan berhasil memainkan perannya dalam system kelistrikan, maka pengelolaan di bidang sumber daya manusia jugamenjadi penting, terutama terkait dengan kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar yang dihasilkan dari keadilan yang dirasakan karyawan.

## 2. METODOLOGI

Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk dapat memahami, menjelaskan, dan memprediksi tingkat ketergantungan variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain penelitian ini bersifat asosiatif yang dilakukan dengan cara menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan adalah keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional), kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar, sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis, masing-masing akan diuraikan dalam indikator yang sesuai dan selanjutnya diturunkan menjadi item pertanyaan dalam instrumen penelitian. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner yang dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas.

Metode pengukuran yang sesuai dengan rancangan penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Ghazali (2008) menyatakan bahwa PLS dapat

digunakan untuk menganalisis data yang tidak ideal atau tidak mendasarkan pada asumsi skala pengukuran, distribusi data, dan jumlah sampel. Berbeda dengan *Covariance Based SEM* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas, maka PLS yang disebut juga *Component Based SEM* bertujuan untuk mencari hubungan linier prediktif antarvariabel.

## 2.1 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *cross sectional survey*, yaitu metode pengumpulan data dimana informasi dikumpulkan hanya pada saat tertentu. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi, digunakan untuk mengumpulkan data secara langsung serta mencatat fenomena di lokasi penelitian. Data yang diperoleh antara lain proses dialog antara manajemen dengan karyawan dalam berbagai forum, aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan atasan dan bawahan, dan intensitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Kuesioner, digunakan untuk memperoleh data primer kuantitatif penelitian mengenai variabel-variabel yang diteliti. Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner yang diberikan secara pribadi. Setelah kuesioner didistribusikan, responden diberi waktu selama satu minggu untuk menjawab, dan setelah selesai mengisi kuesioner tersebut akan dikumpulkan kembali.

## 2.2 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2009), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2008), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

## 2.3 Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Indonesia Power UBP Semarang dari jenjang Pelaksana sampai Penyelia Atas sebanyak 260 orang. Teknik sampling menggunakan probability dan menggunakan teknik random sampling dalam menentukan sampling penelitian. Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

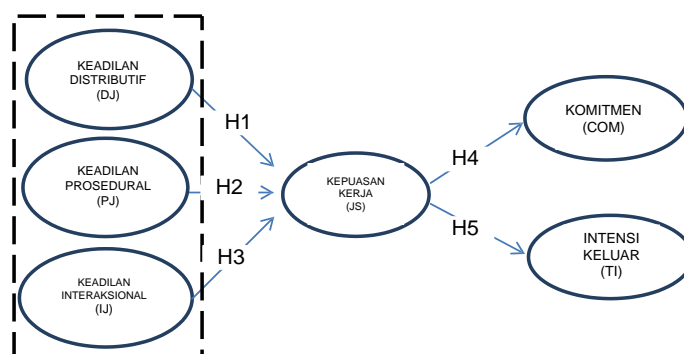
1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat
3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20

Besaran atau ukuran sampel ini sampel sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi.

## 2.4 Landasan Teori

Ketiga jenis keadilan organisasional ditelaah dari studi teoritis yang dibangun oleh Greenberg (1990), dan dikembangkan oleh beberapa peneliti lain, antara lain Colquitt *et al.* (2001), Kim dan Brymer (2011), dan referensi utama yang termuat dalam *Handbook Of Organizational Justice*. Variabel endogen kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar dikaji berdasarkan teori yang ditulis oleh Robbins dan Judge (2008), McShane dan Von Glinow (2008), Meyer dan Allen (1991), Mobley (1977), dan Hom dan Griffeth (1991).

Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## 2.5 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif merupakan prediktor penting bagi perilaku personal karyawan, misalnya kepuasan kerja. Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe *et al.* (2009), Zainalipour *et al.* (2010), Dundar dan Tabancali (2012). Hasil yang berbeda diperlihatkan oleh Lambert *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa keadilan distributif tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

*H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*

## 2.6 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja

Mossholder *et al.* (1998) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepuasan kerja. Masterson *et al.* (2000) memperlihatkan keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding interaksional. Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan antara lain oleh Cohen-Carash dan Spector (2001), Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe *et al.* (2009), Zainalipour *et al.* (2010), Dundar dan Tabancali (2012), dan Lambert *et al.* (2007). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

*H2 : Keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*

## 2.7 Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Masterson *et al.* (2000) memperlihatkan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Cohen-Carash dan Spector (2001) menyatakan bahwa ketika seseorang mengalami ketidakadilan interaksional, maka yang bersangkutan akan bereaksi negatif terhadap atasannya dan tidak terhadap organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan hal tersebut adalah penelitian empiris yang dilakukan antara lain oleh Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe *et al.* (2009), Zainalipour *et al.* (2010), dan Dundar dan Tabancali (2012). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

*H3 : Keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja*

## 2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

Ho *et al.* (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Sejalan dengan hal tersebut adalah penelitian yang dilakukan antara lain oleh Cheung dan Wu (2012), Yang (2012), dan Bowling dan Hammond (2008). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

*H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen*

## 2.9 Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar

Hom dan Griffeth (1984) menyatakan bahwa ketidakpuasan membangkitkan pikiran individu untuk meninggalkan organisasi. Cheung dan Wu (2012) menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Sejalan dengan hal tersebut adalah penelitian yang dilakukan antara lain oleh Bowling dan Hammond (2008), De Gieter *et al.* (2008), Vidal *et al.* (2007), Maier *et al.* (2012), dan Seston *et al.* (2009). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

*H5 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar*

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

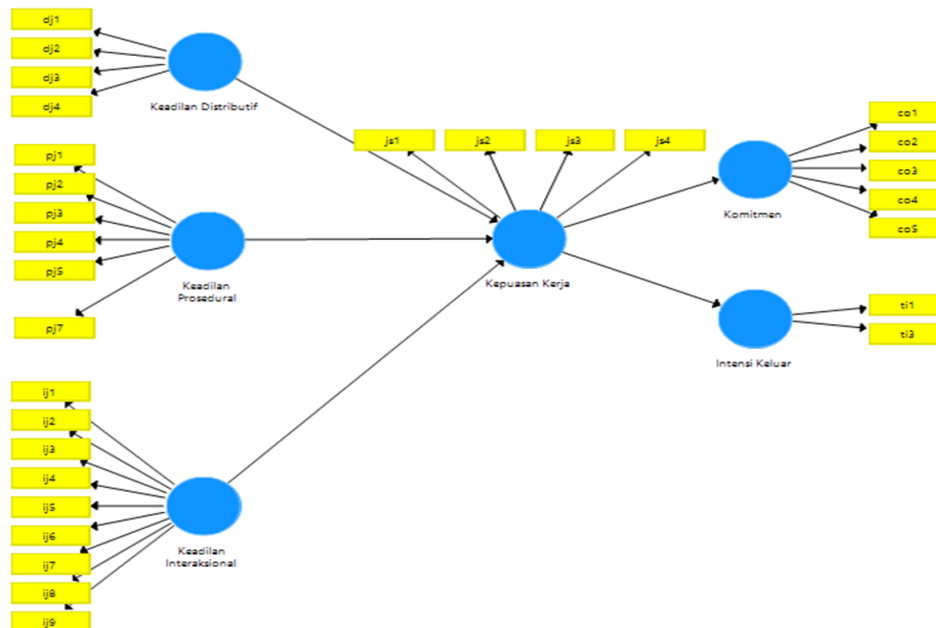
### 3.1 Analisa Partial Least Square

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS.

### 3.2 Evaluasi Model Penelitian Awal

#### 3.2.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Pada evaluasi *outer model* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dalam penelitian. Berikut adalah gambar model PLS yang diuji:



**Gambar 2. Outer Model**

### 3.3 Uji Validitas

Uji validitas yang akan dilakukan terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil dari masing- masing uji dijelaskan di bawah ini.

#### 3.3.1 Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0,7, selain itu nilai AVE > 0,5 .Berikut adalah nilai *outer loading*, AVE dan *communality* masing-masing indikator:

**Tabel 1. Hasil *outer loading***

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading Sebelum	Valid	T- statistik sebelum	Outer Loading sesudah	Valid	T- statistik sesudah	AVE
Keadilan Distributif	dj 1	0.978	YA	95,028	0.978	YA	85,279	0.945
	dj 2	0.994	YA	477,462	0.994	YA	497,702	
	dj 3	0.986	YA	128,38	0.986	YA	114,184	
	dj 4	0.930	YA	30,785	0.930	YA	30,998	
Keadilan Prosedural	pj 1	0.847	YA	18,847	0.865	YA	34,33	0.677
	pj 2	0.833	YA	13,395	0.828	YA	15,847	
	pj 3	0.850	YA	21,422	0.868	YA	30,326	
	pj 4	0.831	YA	19,305	0.853	YA	26,691	
	pj 5	0.841	YA	13,773	0.837	YA	13,47	
	pj 6	0.687	TIDAK	6,935	0.855	YA	15,914	
	pj 7	0.857	YA	16,064	0.846	YA	16,41	
Keadilan Interaksional	ij 1	0.846	YA	19,975	0.887	YA	20,025	0.728
	ij 2	0.887	YA	20,455	0.873	YA	19,039	
	ij 3	0.873	YA	20,057	0.731	YA	8,068	
	ij 4	0.731	YA	7,627	0.915	YA	40,014	
	ij 5	0.915	YA	32,033	0.724	YA	8,995	
	ij 6	0.724	YA	8,527	0.919	YA	47,335	
	ij 7	0.919	YA	39,276	0.888	YA	25,936	
	ij 8	0.888	YA	28,649	0.869	YA	21,737	
	ij 9	0.869	YA	17,84	0.833	YA	15,594	
Kepuasan Kerja	js 1	0.833	YA	14,216	0.892	YA	18,048	0.778
	js 2	0.892	YA	18,248	0.915	YA	47,701	
	js 3	0.915	YA	35,705	0.886	YA	24,074	
	js 4	0.886	YA	22,706	0.791	YA	10,409	
Komitmen	co 1	0.791	YA	13,64	0.881	YA	18,793	0.805
	co 2	0.881	YA	16,271	0.936	YA	46,829	
	co 3	0.936	YA	46,443	0.947	YA	57,338	
	co 4	0.947	YA	68,908	0.921	YA	42,822	
	co 5	0.921	YA	37,042	0.960	YA	54,932	
Intensi Keluar	ti 1	0.960	YA	52,717	0.954	YA	31,218	0.916
	ti 3	0.954	YA	47,414				

Keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja dan komitmen semua variabel dan indikator memenuhi kriteria validitas kecuali indikator PJ6 dengan nilai *loading factor* kurang dari 0,7. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi *convergent validity*, sehingga model penelitian awal harus diperbaiki sebelum dilakukan analisis lanjutan. Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas, yaitu memiliki nilai *loading factor* dan AVE diatas 0.70. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi *convergent validity*, sehingga model penelitian dapat dilakukan analisis lanjutan. diketahui bahwa pada dimensi Keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja dan komitmen belum semua indikatornya yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7 akan tetapi semua indikaor memiliki nilai *t-statistics* semuanya > 1,96.dapat dilihat pada table dengan petunjuk warna biru. Hal ini berarti dimensi dan variabel penelitian belum memenuhi *convergent validity*, sehingga semua dimensi dan variabel harus diperbaiki sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. diketahui bahwa dimensi pada variabel kualitas layanan serta kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan memiliki nilai *outer loading* > 0,7 dengan nilai *t-statistics* semuanya > 1,96. Hal ini berarti dimensi-dimensi yang membentuk variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity*, sehingga semua dimensi dan indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### 3.4 Uji Reliabilitas Model Pengukuran (Outer Model)

Untuk menguji reliabilitas konstruk dalam penelitian digunakan nilai *composite reliability*. Suatu dimensi/variabel dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk jika memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing indikator:

**Tabel 2. Hasil uji reliabilitas outer model**

SEBELUM			SESUDAH		
Variabel Laten	Composite Reliability	Reliability	Variabel Laten	Composite Reliability	Reliability
Keadilan Distributif	0,986	Ya	Keadilan Distributif	0,911	Ya
Keadilan Prosedural	0,936	Ya	Keadilan Prosedural	0,981	Ya
Keadilan Interaksional	0,96	Ya	Keadilan Interaksional	0,956	Ya
Kepuasan Kerja	0,933	Ya	Kepuasan Kerja	0,92	Ya
Komitmen	0,954	Ya	Komitmen	0,941	Ya
Intensi Keluar	0,956	Ya	Intensi Keluar	0,956	Ya

Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada variabel kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan semuanya > 0,7. Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing dimensi variabel penelitian telah memenuhi reliabilitas konstruk.

### 3.5 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pada *inner model* akan dijelaskan hasil uji *goodness-of-fit* menggunakan nilai R-Square.

#### 3.5.1 Uji Goodness-Of-Fit

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

**Tabel 3. Nilai r-square**

Variabel Endogen	Nilai R-Square
Intense keluar	0.185
Kepuasan kerja	0.605
Komitmen	<b>0.539</b>

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai R-Square untuk intense keluar sebesar 0,185 memiliki arti bahwa presentase besarnya intense keluar yang dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja adalah sebesar 18.5%. Nilai RSquare untuk kepuasan kerja sebesar 0,605 memiliki arti bahwa presentase besarnya kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional adalah sebesar 60.5%. Nilai RSquare untuk komitmen sebesar 0,539 memiliki arti bahwa presentase besarnya komitmen yang dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja adalah sebesar 53.9%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.(Ghozali 2008).

Hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - 0,185) \times (1 - 0.605)] \times (1 - 0,539) \\ &= 0,8516 \end{aligned} \quad (1)$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai Q-Square sebesar 0,8516, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 85,16%, sedangkan 14,84% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model.

### 3.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat *t-statistic*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96. Berikut adalah koefisien pengaruh dan *t-statistic* yang dihasilkan *inner model*:

**Tabel 4. Original sampel dan t-statistik**

Hipotesis	Pengaruh	Original Sampel	t-statistik
H1	Keadilan distributif -> Kepuasan kerja	-0.105	0.975
H2	Keadilan prosedural -> kepuasan kerja	0.228	4.569
H3	Keadilan interaksional -> kepuasan kerja	0.672	1.430
H4	Kepuasan kerja -> komitmen	0.734	11.033
H5	Kepuasan kerja -> intense keluar	-0.430	4.760

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja menghasilkan *t-statistic* sebesar 0.975 < 1,96. dapat disimpulkan keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Indonesia Power. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, **tidak dapat diterima**. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien pengaruh sebesar **-0,105**. Hal ini berarti peningkatan keadilan distributif tidak berpengaruh dan tidak memiliki signifikansi yang tinggi terhadap kepuasan kerja pada PT. Indonesia Power.
2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja menghasilkan *t-statistic* sebesar 4.569 > 1,96. dapat disimpulkan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Indonesia Power. Berdasarkan hasil ini H2 yang menduga keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja, **dapat diterima**. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja adalah positif ditunjukkan dengan koefisien pengaruh sebesar **0,228**. Hal ini berarti peningkatan keadilan prosedural akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada PT. Indonesia Power.
3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja menghasilkan *t-statistic* sebesar 1.430 < 1,96. dapat disimpulkan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Indonesia Power. berdasarkan hasil ini H3 yang menduga keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, **tidak dapat diterima**. Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja adalah positif ditunjukkan dengan koefisien pengaruh sebesar **0,672**. Hal ini berarti peningkatan keadilan interaksional akan berpengaruh positif akan tidak terlalu signifikansinya terhadap tingkat kepuasan kerja pada PT. Indonesia Power.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen menghasilkan *t-statistic* sebesar 11.033 >1,96. dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada PT. Indonesia Power. berdasarkan hasil ini H4 yang menduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen, **dapat diterima**. pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen adalah positif ditunjukkan dengan koefisien pengaruh sebesar **0,734**. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada PT. Indonesia Power.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar menghasilkan *t-statistic* sebesar 4,760 >1,96. dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap intense keluar pada PT. Indonesia Power. berdasarkan hasil ini H5 yang menduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap intense keluar, **dapat diterima**. pengaruh kepuasan kerja terhadap intense keluar adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien pengaruh sebesar **-0,430**. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja akan berpengaruh negatif terhadap intense keluar pada PT. Indonesia Power.

### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin rendah karyawan merasakan keadilan dalam distribusi imbalan, semakin rendah pula kepuasan kerja yang dirasakan.
- 2) Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif



- terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam penerapan peraturan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.
- 3) Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin rendah karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal dan akses informasi, semakin rendah pula kepuasan kerja yang dirasakan.
  - 4) Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan kepuasan kerja semakin tinggi pula perasaan terikat dan keterlibatan mereka.
  - 5) Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan kepuasan kerja, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bowling, N. A. & Hammond, G. D. 2008. A Meta-Analytic Examination Of The Construct Validity Of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, No. 73, pp. 63 – 77.
- Cheung, M. F. Y. & Wu, W-P. 2012. Leader-Member Exchange & Employee Work Outcomes In Chinese Firms: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 65 – 81.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations :A MetaAnalysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- Colquitt, J.A. 2001. 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., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., &Ng, K.Y. 2001. 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.
- Coomber, B. & Barriball, K. L. 2007. Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave & Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*, No. 44, pp. 297 – 314.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. 2011. Revisiting The Impact Of Job Satisfaction & Organizational Commitment On Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis. *International Journal of Nursing Studies*, No. 48, pp. 1562–1569.
- Dewa, 2013, Karyawan Anda Memilih Untuk Resign, Apakah Alasannya? <https://bixbux.com/karyawan-anda-memilih-untuk-resign-apakah-alasannya/>, diakses tanggal 13 Desember 2017.
- Dundar, T. & Tabancali, E. 2012. The Relationship Between Organizational Justice Perceptions & Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No.46, pp. 5777 – 5781.
- Ghozali, Imam, 2008, *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, J. 1987. A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9 – 22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tommorrow. *Journal Of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399 – 432.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., &Anderson,R.E, 2010, *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice – Hall International, Inc.
- Ho, W-H, Chang, C. S., Shih, Y-L., & Liang, R-D. 2009. Effects Of Job Rotation & Role Stress Among Nurses On Job Satisfaction & Organizational Commitment. *BMC Health Services Research*, No. 9, pp. 1 – 10.
- Hom, P.W.& Griffeth, R.W. 1991. Structural Equation Modelling Test Of A Turnover Theory : Cross-Sectional & Longitudinal Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, pp. 350 – 366.
- Istianni, Olfon, 2015, Keadilan Organisasional dan Komitmen, <http://manajemenpelayananpublik.blogspot.co.id/2015/10/keadilan-organisasional-dan>

- komitmen.html*, diakses tanggal 12 Desember 2017.
- Kim, W.G. & Brymer, R. A. 2011. The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral outcomes, & Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, No. 30, pp. 1020– 1026.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. 2007. The impact Of Distributive & Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, & Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, No. 35, p. 644 – 656.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. 2012. Analyzing The Impact Of HRIS Implementations On HR Personnel's Job Satisfaction & Turnover Intention. *Journal of Strategic Information Systems*, No. XXX, pp. 1 – 15.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C., & White, E. 2009. Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres In Malawi: The Contribution Of Organisational Justice. *Reproductive Health Matters*, Vol. 17, No. 33, pp. 80 – 90.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61 – 89.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction & Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, pp. 237 – 240.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., & Wesolowski, M.A. 1998. Relationships Between Bases Of Power & Work Reactions : The Mediational Role Of Procedural Justice. *Journal Of Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 533 – 552.
- Nadiri, H. & Tanova, C. 2010. An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, pp. 33 – 41.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*, Penerbit Salemba Empat.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, & Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 157 - 169.
- Riyantika, Dwi, 2011 Definisi Operasional Variable <http://dwiriyantikasyabaniyah.blogspot.co.id/p/definisi-operasional-variable.html>, diakses tanggal 14 Desember 2017.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Penerbit Salemba Empat.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. 2009. Exploring The Relationship Between Pharmacists' Job Satisfaction, Intention To Quit The Profession, & Actual Quitting. *Research In Social & Administrative Pharmacy*, No. 5, pp. 121–132.
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4*, Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tubagus, Sjafrri Mangkuprawira, 2010, Pentingnya Keadilan Di Lingkungan Kerja, <https://ronawajah.wordpress.com/2010/03/27/pentingnya-keadilan-di-lingkungan-kerja/>, diakses tanggal 14 Desember 2017.
- Yandika, Syafri, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, <http://syafriyandika.blogspot.co.id/2012/11/komitmen-organisasional-msdm.html>, diakses tanggal 14 Desember 2017.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., Aragón, M. I. B. 2007. Antecedents Of Repatriates' Job Satisfaction & Its Influence On Turnover Intentions: Evidence From Spanish Repatriated Managers. *Journal Of Business Research*, No. 60, pp. 1272 – 1281.
- Zainalipour, H., Fini, A.A.S., & Mirkamali, S. M. 2010. A Study Of Relationship Between Organizational Justice & Job Satisfaction Among Teachers In Bandar Abbas Middle School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, p. 1986 – 1990.