

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN DENGAN TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
Cabang Tanjung Emas Semarang)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh :
RAKHMAWATI HAJIYANTI MUJI RAHAYU
09412144037

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN DENGAN TINGKAT KEPUASAN
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
Cabang Tanjung Emas Semarang)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh :
RAKHMAWATI HAJIYANTI MUJI RAHAYU
09412144037

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN DENGAN TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas
Semarang)
SKRIPSI**

Oleh:

Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu

09412144037



Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 14 Juni 2013

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing



Mimin Nur Aisyah, M.Sc. Ak.
NIP. 19820514 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN DENGAN TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas
Semarang)**

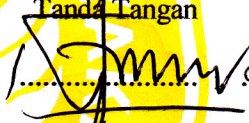
Yang disusun oleh:

Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu

09412144037

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Juni 2013 dan
dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Abdullah Taman, M.Si., Ak.	Ketua Penguji		02/07/2013
Mimin Nur A., M.Sc., Ak	Sekretaris Penguji		05/07/2013
Dhyah Setyorini, M.Si	Penguji Utama		02/07/2013

Yogyakarta, 8 Juli 2013

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,

Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

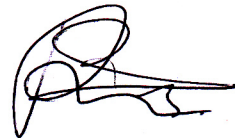
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu
NIM : 09412144037
Program Studi : Akuntansi
Jurusan : Pendidikan Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* (Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 14 Juni 2013
Penulis,



Rakhmawati Hajiyanti M R
NIM. 09412144037

MOTTO

Masalah itu datang untuk membuat kamu lebih hebat
(Hitam Putih)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila engkau
telah selesai (dari satu urusan) maka kembalilah berjalan. Dengan
Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap
(QS. Al Insyirah: 5-7)

Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang
demikian itu sungguh berat kecuali bagi orang-orang yang khusyu'
(QS. Al Baqarah: 45)

Allah akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berilmu diantara
kamu beberapa derajat
(QS. Al Mujadalah: 11)

PERSEMBAHAN

DENGAN MEMANJATKAN PUJI SYUKUR KEHADIRAT ALLAH SWT,
KARYA SEDERHANA INI PENULIS PERSEMBAHKAN KEPADA:

ORANG TUA KU (ALMARHUM PAPA YANG BERADA DI SURGA DAN
MAMA YANG SELALU MEMBERIKAN DOA, KEKUATAN, DAN SEGALANYA
UNTUKKU)

EYANG PUTRI YANG TELAH MEMBESARKANKU SEJAK KECIL
HINGGA SAAT INI YANG SELALU MENGIRINGI LANGKAHKU DENGAN DOA.

SAUDARA SEPUPU KU, MBA PUPUT, YANG SELALU MEMBERIKAN
SEMANGAT UNTUKKU DALAM MENGERJAKAN SKRIPSI INI.

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN DENGAN TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas
Semarang)**

Oleh:

RAKHMAWATI HAJIYANTI MUJI RAHAYU

09412144037

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan, (2) mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan, (3) mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian populatif, yang memiliki arti bahwa dalam penelitian tidak menggunakan sampel. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengujian kualitas data menggunakan uji validitas dengan metode *pearson correlation* dan uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi linier sederhana. Dalam pengujian hipotesis ketiga menggunakan uji *path analysis* dalam perhitungannya untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi.

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien X_1 sebesar 32,383, *R Square* sebesar 0,520, t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($8,580 > 1,667$) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien X_2 sebesar 45,469, *R Square* sebesar 0,536, t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($8,868 > 1,667$) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dan (3) terdapat pengaruh antara keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya pengaruh mediasi nilai t_{hitung} lebih besar dengan t_{tabel} ($4,940 > 1,667$) dan koefisien mediasi 0,415.

Kata Kunci: Keadilan Prosedural, Kepuasan Karyawan, Komitmen Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan sebagai Variabel *Intervening* (Survey pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)”. Tugas Akhir Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

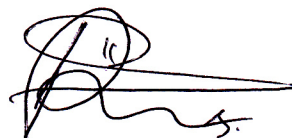
1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Sukirno, M.Si, Ph.D, Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dhyah Setyorini, M.Si. Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan narasumber saya yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang membangun.
5. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak. dosen pembimbing saya yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.

6. Bapak dan Ibu Dosen pengajar Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
7. Mohammad Syafiudin, Manager SDM dan Umum yang telah memberikan ijin penelitian di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Semarang.
8. Seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Semarang yang telah membantu berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.
9. Teman-teman Akuntansi 2009 yang telah mendukung selama perkuliahan dan menciptakan persahabatan yang luar biasa selama ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan tugas akhir skripsi ini.

Semoga niat dan amal baik mereka diridhoi oleh Allah SWT. Tidak dapat dihindari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis membutuhkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya-karya penulis yang akan datang. Dengan terselesaikannya Tugas Akhir Skripsi ini semoga dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya.

Yogyakarta, 14 Juni 2013

Penulis



Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu

NIM. 09412144037

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Pembatasan Masalah	13
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	16
A. Landasan Teori	16
1. Komitmen Karyawan	16
2. Keadilan Prosedural	26
3. Kepuasan Karyawan	34
B. Penelitian Terdahulu	48
C. Kerangka Berpikir	53

D. Paradigma Penelitian	59
E. Hipotesis Penelitian.....	60
BAB III. METODE PENELITIAN.....	61
A. Tempat dan Waktu Penelitian	61
B. Desain Penelitian	61
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	62
D. Populasi Penelitian	64
E. Teknik Pengumpulan Data.....	65
F. Instrumen Penelitian	66
G. Teknik Analisis Data	70
1. Uji Instrumen	70
2. Uji Asumsi Klasik	71
3. Uji Hipotesis	74
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	79
A. Deskripsi Tempat Penelitian	79
B. Gambaran Umum Penelitian	81
C. Demografi Responden	82
D. Statistik Deskriptif	87
E. Uji Kualitas Data	99
1. Uji Validitas	99
2. Uji Reliabilitas	103
F. Uji Asumsi Klasik	104
1. Uji Multikolinieritas	104
2. Uji Heterokedastisitas	105
3. Uji Linearitas	106
G. Pengujian Hipotesis	107
1. Pengujian Hipotesis 1.....	107
2. Pengujian Hipotesis 2	109

3. Pengujian Hipotesis 3	111
H. Pembahasan dan Implikasi.....	115
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	121
A. Kesimpulan	121
B. Keterbatasan	122
C. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN	131

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Indikator Instrumen Penelitian	69
2. Skor alternatif Jawaban	69
3. Distribusi Kuesioner	82
4. Jenis Kelamin Responden	83
5. Usia Responden	83
6. Pendidikan Terakhir Responden	84
7. Lama Kerja Responden	85
8. Status Pegawai Responden	86
9. Divisi Karyawan	86
10. Statistik Deskriptif	88
11. Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural	90
12. Kecenderungan Frekuensi Keadilan Prosedural	91
13. Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan	93
14. Kecenderungan Frekuensi Kepuasan Karyawan	95
15. Distribusi Frekuensi Komitmen Karyawan	97
16. Kecenderungan Frekuensi Komitmen Karyawan	98
17. Ringkasan Uji Validitas Variabel Komitmen Karyawan	100
18. Ringkasan Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural	101
19. Ringkasan Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan	101
20. Ringkasan Uji Reliabilitas	103
21. Ringkasan Uji Multikolinieritas	104
22. Ringkasan Uji Heteroskedastisitas	106
23. Ringkasan Uji Linearitas	107
24. Ringkasan Uji Hipotesis 1	108
25. Ringkasan Uji Hipotesis 2	110
26. Ringkasan Uji Hipotesis 3	112

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	59
2. <i>Path Analysis</i>	76
3. Histogram Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural	90
4. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Frekuensi Keadilan Prosedural...	92
5. Histogram Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan	94
6. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Frekuensi Kepuasan Karyawan..	95
7. Histogram Distribusi Frekuensi Komitmen Karyawan	97
8. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Frekuensi Komitmen Karyawan.	99
9. Hasil <i>Path Analysis</i>	112

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner	131
1.1 Surat Permohonan Responden	131
1.2 Data Responden	132
1.3 Kuesioner Komitmen Karyawan	133
1.4 Kuesioner Keadilan Prosedural	135
1.5 Kuesioner Kepuasan Karyawan	136
2. Tabulasi Kuesioner	139
2.1. Tabulasi Kuesioner Komitmen Karyawan	139
2.2. Tabulasi Kuesioner Keadilan Prosedural	143
2.3. Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan	147
3. Output SPSS	155
3.1 Statistik Deskriptif	155
3.2 Output Uji Validitas Komitmen Karyawan	156
3.3 Output Uji Validitas Keadilan Prosedural	160
3.4 Output Uji Validitas Kepuasan Karyawan	163
3.5 Output Uji Reliabilitas Komitmen Karyawan.....	169
3.6 Output Uji Reliabilitas Keadilan Prosedural	171
3.7 Output Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan	173
3.8 Output Uji Multikolinearitas	176
3.9 Output Uji Heteroskedastisitas	178
3.10 Output Uji Linearitas.....	180
3.11 Output Uji Regresi 1	181
3.12 Output Uji Regresi 2	182
3.13 Output Uji Regresi 3.....	183
4. Surat Penelitian	184
4.1 Struktur Organisasi	184
4.2 Surat Ijin Penelitian.....	185
4.3 Surat Disposisi Perusahaan.....	186
4.4 Surat Keterangan dari Perusahaan.....	187
4.5 Tata Kerja Perusahaan.....	188

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi. Jika tidak ada sumber daya manusia maka perusahaan tersebut tidak dapat mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan adalah manusia organisasional yang memiliki motivasi tinggi untuk memenuhi suatu kebutuhan individunya dengan berupaya lebih tinggi dalam mewujudkan pencapaian tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan disebut sebagai karyawan atau pegawai.

Karyawan memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi, karena karyawan adalah penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas di dalam organisasi. Kebutuhan akan karyawan yang memiliki kategori warga organisasi yang baik (*good citizen*) merupakan perhatian utama organisasi (Bolino, 1999). Dengan demikian, organisasi harus mampu memahami anteseden yang dapat menimbulkan perilaku kewargaan di dalam organisasi. Hal tersebut disebabkan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Bagi perusahaan, peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan

perusahaan. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga bertanggung jawab atas tugas yang harus diselesaikannya. Bentuk tanggung jawab tersebut dapat terbentuk dari diri karyawan maupun lingkungan kerja dalam menciptakan komitmen karyawan kepada perusahaan. Jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku dan pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dengan organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi. Perusahaan pun dalam mencapai suatu tujuan didukung oleh profesionalitas dan komitmen karyawan. Perilaku komitmen karyawan terhadap perusahaan disebabkan oleh faktor-faktor dari perusahaan yang memberikan dampak psikologis pada karyawan selama bekerja di perusahaan.

Komitmen organisasi pada karyawan terbentuk karena adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan. Partisipasi dalam

proses alokasi sumber daya suatu organisasi merupakan salah satu cara yang dianggap adil bagi karyawan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja. Cropanzano et. Al, (2007) menyatakan bahwa karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional).

Individu seringkali memiliki keterbatasan informasi dalam melakukan penilaian keadilan. Pada akhirnya mereka cenderung melakukan penilaian secara singkat karena keterbatasan mereka dalam melakukan penilaian. Keadilan yang karyawan kenal dalam pekerjaannya, sebagai contoh kebijakan penggajian, promosi, kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan mereka yang diputuskan organisasi. Namun hal tersebut tidak diimbangi dengan informasi yang memadai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadilan yang diberikan perusahaan tidak hanya mengacu pada keadilan distributif, namun juga pada keadilan prosedural dimana penilaian atas keadilan digunakan untuk membuat keputusan yang diperlukan karyawan dalam mendapatkan keadilan. Perlakuan adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kepercayaan.

Berdasarkan *equity teory* (teori keadilan) yang termasuk dalam teori motivasi, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama (Hani Handoko, 2003:267). Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut (Thibaut & Walker, 1978). Proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi (Thibaut dan Walker, 1975).

Kepuasan karyawan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Kepuasan karyawan tidak hanya dilihat dari seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan karyawan juga dapat dilihat dari keadilan yang

diberikan perusahaan melalui prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan. Karyawan akan merasakan puas karena merasa diperlakukan baik oleh atasan.

Keadilan dikatakan ada, jika karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada jika rasio tidak ekuivalen, dimana rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil di banding dengan lainnya. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Namun, keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Oleh sebab itu, yang harus dinilai pertama adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi yang diperlukan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan (Ranupandojo dan Husnan, 1990:140).

Menurut Estuning dan Kristiana (2011), apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaanya maka karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Kepuasan karyawan yang dapat menimbulkan komitmen terhadap organisasi dapat ditunjukkan dengan adanya:

1. Imbalan atau gaji yang memuaskan bagi karyawan;
2. Adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan sehingga karyawan merasa lebih nyaman berada dalam organisasi;

3. Dukungan dan perhatian dari atasan kepada karyawannya membuat karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa nyaman untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi;
4. Rekan kerja yang saling mendukung akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif sehingga menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawannya.

Salah satu sasaran pentingnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kepuasan kerja, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Pentingnya kinerja yang berkualitas pada karyawan adalah pada keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, sehingga perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen yang optimal. Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja optimal dari suatu perusahaan (Porporato, 2006).

BUMN sebagai salah satu tulang punggung perekonomian negara sebagai asset produktif yang dimiliki pemerintah diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi pemerintah dalam bentuk dividen dan pajak. Pemerintah sangat berkepentingan atas kesehatan BUMN. Akan tetapi, kenyataannya banyak BUMN yang mengalami kerugian karena pengelolaan

yang tidak profesional, tidak berdasarkan prinsip ekonomi perusahaan, dan tidak transparan.

Kinerja BUMN dalam perkembangannya terkesan dipandang negatif. Sering kali BUMN dituduh sebagai badan usaha yang tidak efisien dan memiliki profitabilitas yang rendah. Boleh dikatakan bahwa terciptanya kesan dan kondisi seperti itu dipengaruhi orientasi pendirian BUMN, yang semula diprioritaskan pada pemenuhan kebutuhan publik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat kemudian dibandingkan dengan perolehan laba (*profitability*). Agar dapat memainkan perannya secara optimal, BUMN tidak dapat lagi bergerak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan publik. Lingkungan usaha di era globalisasi menuntut agar manajemen BUMN lebih kompetitif sehingga mampu menyediakan fasilitas publik dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang terjangkau masyarakat. Di samping itu, disadari pula bahwa hak monopoli yang selama ini diberikan kepada BUMN telah menyebabkan BUMN menjadi sulit beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akibat berlangsungnya mekanisme pasar yang begitu kompetitif.

Ada beberapa masalah yang sering dihadapi BUMN dan selalu digunakan sebagai pertimbangan yang mendorong dilakukannya kebijakan privatisasi di beberapa negara. Menurut hasil penelitian World Bank tahun 2004, beberapa permasalahan dalam BUMN antara lain:

1. Inefisiensi, kelebihan karyawan, dan produktivitas rendah. Masalah tersebut terbilang akut pada BUMN yang berada di bawah pengawasan Pemerintah.

2. Kualitas barang dan jasa rendah. Kualitas barang dan jasa yang dihasilkan BUMN pada umumnya dinilai rendah oleh masyarakat karena lemahnya kualitas sumber daya manusia dan keterbelakangan teknologi yang digunakan oleh BUMN untuk memproduksi barang dan jasa.
3. Rugi secara berkelanjutan dan peningkatan utang. Beberapa BUMN yang merugi dan memiliki utang cukup besar tidak dapat segera melakukan pembenahan untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Tidak responsif terhadap kebutuhan publik. Keterlambatan dalam merespon kebutuhan publik, pada umumnya disebabkan oleh lambannya proses pengambilan keputusan dan kurangnya jiwa wirausaha di lingkungan manajemen BUMN.
5. Ketiadaan dana untuk memenuhi kebutuhan modal investasi. Kurangnya dana investasi terutama untuk keperluan pengembangan usaha merupakan salah satu hambatan pengembangan BUMN. Sebagian modal BUMN berasal dari utang, sehingga biaya modalnya (*cost of capital*) lebih tinggi dibandingkan jika didanai dengan modal sendiri (*ekuitas*).
6. Intervensi vertikal secara berlebihan. Kebijakan pemerintah yang sangat intervensif dapat membuat manajemen BUMN mengalami hambatan dalam pengambilan keputusan manajerial.
7. Beragam tujuan yang saling bertentangan. Dualisme tujuan BUMN, yaitu tujuan untuk memperoleh keuntungan dan pelayanan sosial kepada publik, merupakan salah satu penghambat BUMN untuk memasuki pasar yang kompetitif.

8. Misi lembaga yang salah arah dan tidak relevan. Adanya intervensi politik dan hambatan regulasi dapat mengacaukan misi BUMN sebagai entitas bisnis.
9. Pemanfaatan dan kinerja aset yang tidak optimal. Investasi yang dilakukan BUMN, terutama dalam bentuk infrastruktur, penggunaannya belum dapat dioptimalkan (*not fully employed*), antara lain karena masalah kemampuan SDM, konflik kepentingan, birokrasi, serta hambatan hukum.
10. Praktik-praktik ilegal. Praktik ilegal seperti praktik suap, pengadaan barang dan jasa yang tidak sesuai prosedur, kolusi dan nepotisme, serta beberapa praktik ilegal lain dalam pengelolaan BUMN. Oleh karena itu, BUMN menerapkan *good corporate governance* (GCG) yang diharapkan dapat membersihkan praktik-praktik ilegal tersebut.
11. Pencurian dan korupsi. Tingginya kasus tersebut dalam tubuh BUMN merupakan masalah yang perlu dicermati secara serius baik oleh pemerintah maupun oleh manajemen BUMN.

Memasuki era globalisasi seperti sekarang, beberapa BUMN yang telah melakukan perbaikan manajemen, khususnya efisiensi operasi, akan mampu menghadapi persaingan pasar. Langkah perbaikan yang dilakukan meliputi restrukturisasi usaha, pengurangan jumlah karyawan, penerapan sistem pengendalian manajemen, dan kebijakan strategis lainnya. BUMN yang tidak melakukan perbaikan manajemen biasanya akan menghadapi berbagai kesulitan, terutama di bidang *financial* (Riant dan Randy, 2008:37).

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang merupakan perusahaan BUMN yang berbentuk perseroan terbatas, dimana tujuan utamanya adalah memperoleh laba yang sebesar-besarnya untuk menopang perekonomian makro di Indonesia. Sekarang ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang sedang berusaha keras untuk tetap menjadi yang pertama dalam perusahaan galangan kapal ketika bersaing dengan perusahaan swasta. Perusahaan sedang mengubah fasilitas yang lebih baik dibanding sebelumnya, misalnya dalam membentuk anak perusahaan peti kemas. Semakin berkembangnya perusahaan galangan kapal, maka dapat menambah devisa negara Indonesia.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menunjang kegiatan operasional PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang untuk mencapai tujuan perusahaan perseroan pada umumnya. Kepuasan merupakan salah satu alasan utama karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap tujuan perusahaan. Wujud dari loyalitas adalah komitmen karyawan dan kualitas kerja terhadap pekerjaan mereka. Perhatian perusahaan dan keadilan perusahaan terhadap karyawan merupakan bentuk dari komitmen perusahaan untuk memperhatikan karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Ardy Baskoro (2011) menemukan data berikut di Divisi Umum PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang:

1. Terdapat data absensi yang cukup tinggi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang (tahun 2009 dan 2010)

dimana hal tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan. Kondisi kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan mengupayakan usaha lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi jika indikasi-indikasi dari tingkat ketidakpuasan kerja masih muncul, maka hal tersebut menjadi suatu masalah yang bisa merugikan perusahaan.

2. Berdasarkan deskripsi pekerjaan yang dimiliki perusahaan, seringkali pegawai harus mencari tahu sendiri akan kejelasan tugas yang dihadapinya. Apalagi intensitas pertemuan dengan pemimpin yang relatif jarang terjadi karena fokus pekerjaan lebih banyak berada di lapangan, sehingga pegawai jarang bisa bertemu dengan pemimpinnya untuk berkonsultasi mengenai pekerjaan yang dihadapinya.
3. Adanya hubungan pemimpin, bawahan dan struktur tugas yang berkaitan dengan adanya pendelegasian wewenang pada perusahaan. Pada perusahaan terlihat bahwa pada pemberian *reward* salah satu acuannya adalah prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Kemudian pada pemberian hukuman (*punishment*) melihat tingkat kesalahan dan pemberian hukuman bertingkat sesuai tingkat kesalahan. Pelaksanaan promosi ditentukan oleh pemimpin perusahaan. Pada promosi tentu menjadi keinginan setiap pegawai untuk naik tingkat/jabatan. Namun karena jumlah posisi lebih sedikit dari jumlah pegawai maka tentu ada persaingan di dalamnya. Kesesuaian dan ketepatan di dalam

pendelegasian wewenang sangat penting bagi pegawai di dalamnya agar dapat menunjukkan tingkat keadilan bagi perusahaan di dalamnya.

Berdasarkan pengamatan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang sendiri, masalah lain dalam perusahaan adalah adanya *gap* antara profil kompetensi jabatan (*Job Profile*) dan level kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (*Employee Profile*). *Gap* tersebut ditunjukkan dengan adanya *Employee Profile* yang lebih tinggi daripada *Job Profile*. Perusahaan menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berkompetensi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui *Job Profile* dan *Employee Profile* yang dimiliki karyawan. Hal tersebut dilakukan karena menyadari bahwa karyawan memiliki talenta yang berbeda-beda. Apabila perusahaan tidak memperhatikan talenta yang dimiliki karyawan dalam menentukan posisi kedudukan dalam perusahaan, maka karyawan merasa tidak maksimal dalam melaksanakan pekerjaan. Akibatnya adalah komitmen karyawan terhadap perusahaan berkurang.

Menyadari pentingnya keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan serta kemungkinan kepuasan karyawan sebagai faktor mediasi di dalamnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* (Survey pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya ketidakpuasan karyawan yang ditunjukkan jumlah absensi karyawan yang masih tinggi.
2. Jumlah absensi yang tinggi oleh karyawan menunjukkan kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas.
3. Adanya *gap* antara *Job Profile* dengan *Employee Profile*. *Gap* tersebut ditunjukkan dengan adanya level kompetensi kemampuan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi jabatan karyawan yang diberikan oleh perusahaan.
4. Pendelegasian wewenang kepada karyawan kurang dilakukan secara adil sehingga karyawan merasakan ketidakpuasan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atasan maupun manajer.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas dan untuk menghindari meluasnya permasalahan, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh keadilan prosedural perusahaan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang terhadap komitmen karyawan yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan karyawan. Hal tersebut dilakukan agar hasil penelitian lebih terfokus dan mendalami permasalahan serta menghindari penafsiran yang berbeda.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan PT Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural dan komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan PT Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang?

E. Tujuan Penelitian

Berdasar perumusan masalah di atas maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural dan komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan.

F. Manfaat Penelitian

Suatu penelitian diharapkan akan memperoleh hasil yang memberikan manfaat. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Melalui penelitian ini, penulis memberikan bukti empiris tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan yang memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan karyawan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi PT Pelindo III (Persero) Semarang

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan atau bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak pada komitmen karyawan perusahaan.

b. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun civitas akademika lainnya dalam rangka mengembangkan penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan yang memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Landasan Teori

1. Komitmen Karyawan

a. Pengertian

Menurut Ferris dan Aranya (1983) dalam Sinta Setiana (2006), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu perpaduan antar sikap dan perilaku, antara lain rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan dengan organisasi. Menurut Achmad Badjuri (2009), komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Luthans (2005:217) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut,
- 2) Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut,

- 3) Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk perusahaan berupa upaya yang keras untuk mencapai tujuan organisasi, terlibat langsung dalam pekerjaan atau tugas organisasi, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Sikap dalam komitmen organisasi

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982), komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan 3 sikap dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Identification* merupakan pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi,
- 2) *Involvement* merupakan perasaan untuk terlibat dalam suatu pekerjaan dalam organisasi dan pekerjaan yang dilakukan adalah menyenangkan,
- 3) *Loyalty* merupakan perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal sehingga muncul kesetiaan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Allen dan Mayer (1990) menjelaskan bahwa terdapat 3 komponen dari komitmen organisasi sebagai dimensi komitmen organisasi, antara lain:

1) Komitmen Afektif

Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.

2) Komitmen Keberlanjutan

Komponen keberlanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan sebagai bentuk pengikatan psikologis pada organisasi yang direfleksikan sebagai persepsi karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

3) Komitmen Normatif

Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Komitmen normatif merefleksikan perasaan wajib untuk melanjutkan pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi.

Komitmen organisasi dapat ditunjukkan melalui beberapa sikap, antara lain perasaan memiliki terhadap perusahaan, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan, pemahaman terhadap tujuan organisasi, pemikiran karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut, dan mengerti akan kewajiban yang dilakukan karyawan untuk perusahaan.

c. Fase komitmen organisasi

Menurut Charles O'Reilly (1991), fase komitmen terhadap organisasi ada 3 fase, yaitu:

1) Fase kerelaan dan kepatuhan

Fase dimana seseorang bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan kepadanya, terutama untuk memperoleh sesuatu dari orang lain, seperti pembayaran. Fase ini biasanya terdapat pada karyawan yang baru memasuki perusahaan yang ditempatinya, sehingga pada fase ini sangat rentan bila individu menghadapi kondisi yang tidak sesuai dengan harapannya yang berakibat individu mudah kehilangan komitmennya.

2) Fase identifikasi

Fase dimana individu menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan, dan berhubungan dengan identifikasi diri. Individu merasa bangga memiliki organisasi. Individu berusaha membina dan mempertahankan hubungan baik dengan orang lain. Semakin baik hubungan dengan orang lain, semakin karyawan memiliki kebanggaan berada dalam kelompok tersebut. Kebanggaan inilah yang mendorong komitmennya terhadap organisasi.

3) Fase internalisasi

Fase dimana individu merasakan nilai-nilai organisasi secara intrinsik sesuai atau sama dengan nilai-nilai pribadi. Fase internalisasi merupakan tahapan dimana komitmen individu terhadap organisasi teruji keandalannya. Pada tingkatan yang demikian, individu memiliki tanggung jawab dan perasaan memiliki yang tinggi terhadap organisasinya. Mereka secara sadar memberikan kontribusinya kepada organisasi karena keyakinan bahwa pencapaian tujuan organisasi secara langsung atau tidak merupakan pencapaian tujuan pribadi. Pada kondisi yang demikian individu merasa lebih puas.

Sopiah dalam Resti (2011) menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, antara lain:

1) Komitmen Awal

Pada fase ini, faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Komitmen ini terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan karyawan tentang pekerjaannya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap tingkat komitmen terhadap organisasi.

2) Komitmen pada awal memasuki dunia kerja

Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan adalah pengalaman kerja yang karyawan rasakan pada tahap awal bekerja, bagaimana pekerjaannya, sistem penggajianya, gaya supervisinya dan hubungannya dengan teman kerja maupun pimpinan. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan berubah menjadi komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3) Komitmen selama bekerja

Pada fase ini, dalam kurun waktu yang lama selama karyawan bekerja, karyawan telah banyak melakukan berbagai tindakan, seperti investasi, hubungan sosial, mobilitas sosial, mobilitas kerja dan pengorbanan-pengorbanan lainnya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa karyawan bekerja dalam perusahaan memiliki beberapa tahap dalam berkomitmen terhadap perusahaan, berawal dari saat awal karyawan masuk, komitmen yang dimiliki lebih mementingkan harapan karyawan sendiri dalam memenuhi kebutuhannya. Kemudian saat karyawan sudah lama bertugas dalam perusahaan tersebut, maka akan timbul komitmen terhadap perusahaan. Komitmen tersebut ditunjukkan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, terlibat

dalam setiap kegiatan organisasi, dan mengenal pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan. Semakin lama karyawan bekerja, maka karyawan merasakan nyaman dengan perusahaan dan keluhan dalam bertugas hampir tidak ada karena sudah mengenal perusahaan secara mendalam, selain itu rasa memiliki terhadap perusahaan sangat tinggi.

d. Pemberdayaan dalam komitmen terhadap organisasi

Menurut Sharafat Khan (1999) dalam Gendut S (2004), pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi, yaitu:

1) Pendelegasian (*desire*)

Keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.

2) Kepercayaan (*trust*)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

3) Keyakinan (*confidence*)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

4) Kredibilitas (*credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

5) Akuntabilitas (*accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap karyawan.

6) Komunikasi (*communication*)

Adanya komunikasi terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya : (1) kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan; (2) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.

Menumbuhkan sikap komitmen organisasi terhadap karyawan memang tidak mudah. Telah disebutkan sebelumnya bahwa karyawan memiliki perasaan komitmen terhadap perusahaan yang ditempatinya melalui beberapa fase atau tahap. Tahap tersebut tidak

berlangsung secara mudah dan cepat dirasakan oleh karyawan. Dengan upaya yang dilakukan manajer inilah, diharapkan karyawan dapat terus berkomitmen terhadap perusahaan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuannya.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi

Menurut Ambar Satriyo (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, antara lain:

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
- 2) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga, dan waktu untuk organisasi semakin besar.
- 3) Keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi semakin besar, sehingga memungkinkan dalam memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial dalam perusahaan, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
- 4) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Sopiah dalam Resti (2011) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), dan kehadiran serikat pekerja.
- 4) Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

Karyawan memiliki faktor-faktor dalam menumbuhkan sikap dan perasaan komitmen terhadap organisasi. Faktor utama terletak dalam pribadi (*personal*) masing-masing karyawan. Dilihat dari jenis kelamin, wanita umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian karirnya, sehingga memiliki komitmen lebih tinggi daripada pria. Berdasarkan tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan yang tidak dapat diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmen semakin rendah. Karakteristik pekerjaan yang diterima karyawan meliputi kejelasan

peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Apabila peran yang diberikan kepada karyawan tidak jelas, maka karyawan akan semakin kehilangan komitmen terhadap organisasinya.

Setiap organisasi perusahaan memiliki karakteristik struktur masing-masing, semakin besar struktur yang ada pada organisasi, maka semakin tinggi karyawan untuk berkomitmen. Usia dan masa kerja karyawan berkorelasi positif terhadap komitmen karyawan. Terlihat bahwa apabila karyawan sudah lama bekerja dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan semakin berkomitmen. Hal ini berbeda dengan karyawan yang masih awal berada dalam organisasi, yang cenderung masih mudah goyah dalam memiliki komitmen organisasi. Karyawan yang sudah lama bekerja dalam suatu organisasi pun semakin memiliki usia yang mobilitas individunya semakin berkurang, sehingga kemungkinan mendapatkan pekerjaan di tempat lain kecil.

2. Keadilan Prosedural

a. Pengertian

Menurut Fatdina (2009) keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Gilliland dalam Pareke (2004) mengatakan

bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Thibaut & Walker (1975) menyatakan bahwa konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Tyler dalam Wahyu Kuncoro (2001) telah mengkonsepsikan keadilan prosedural adalah hubungan antara pembuat keputusan dan individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Orang-orang akan menilai keadilan prosedural atas interaksi dengan orang lain dalam dimensi hubungan

seperti netralitas, kepercayaan dan penghargaan. Keadilan juga dapat dilihat dari proses yang digunakan dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan alokasi sumber daya.

Folger & Greenberg dalam Moorman (1991) menjelaskan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan pada prosedur dan implementasi aturan pembagian. Selanjutnya menurut Folger dalam Van Prooijen & Van den Bos (2004) fenomena keadilan prosedural dapat ditemukan pada saat individu menilai bahwa suatu prosedur memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka atau tidak. Suatu prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan dikatakan lebih adil apabila memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka dibandingkan yang tidak memberikan kesempatan.

Menurut Mc Farlin dan Sweeny (1992), keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai saran untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Thibaut dan Walker (1975) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh

orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda. Karena penelitian mereka terutama berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk penyelesaian perselisihan hukum, mereka menganggap pertimbangan situasi individual adalah hal yang penting. Dalam kesimpulannya mereka mengemukakan bahwa keadilan prosedural dipengaruhi oleh sejauh mana pihak-pihak yang berselisih diperbolehkan untuk bersuara dalam penyelesaian hukum.

Dari berbagai pengertian yang diungkapkan para ahli diatas, disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Oleh karena itu, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan merasa diperlakukan secara adil, dan sebaliknya.

b. Model Keadilan Prosedural

Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu:

- 1) Model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (1975) dalam Colquitt (2001) berbasis pada asumsi, bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian

seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcomes* apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu atau keadilan distributif, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat. Penekanan prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian mengakibatkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Ada 2 tipe kontrol apabila masalah tersebut tidak dapat diselesaikan, antara lain:

- a) Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes*.
 - b) Kontrol proses atau disebut juga *voice* berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes* secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil keputusan.
- 2) Model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan

prosedural yang dikembangkan Thibaut dan Walker (1978) dalam Heru (2007) adalah bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antarindividu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model tersebut dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Sementara itu, proses-proses sosial dan prosedur dalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu tersebut adalah lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya. Model kepentingan pribadi yang memiliki arti bahwa persepsi yang dirasakan oleh individu untuk menghasilkan *outcomes* yang diharapkan. Pada model nilai kelompok memiliki arti bahwa keadilan yang dirasakan karyawan adalah mereka saling membutuhkan dan bekerja sama dalam menjalankan tugas-tugasnya.

c. Aturan dalam Keadilan Prosedural

Menurut Levental (dalam Masterson, dkk, 2000), pada suatu perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-

prosedur tersebut juga memiliki aturan agar dapat dianggap adil oleh karyawan. Aturan-aturan pokok tersebut antara lain:

1) Konsistensi

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

2) Minimalisasi Bias

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan. Pengambilan keputusan bersifat netral, tidak ada unsur kepentingan pribadi.

3) Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan keasalahan seminim mungkin.

4) Dapat diperbaiki

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

5) Representatif/Keterwakilan

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

6) Etis

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

Prosedur yang telah diterapkan perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat diterapkan dan dianggap adil oleh seluruh karyawan. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang

diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer.

3. Kepuasan Karyawan

a. Pengertian

Menurut Hani Handoko (1987:62), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Kreitner and Kinichi (2005:271), kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap aspek pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan emosional yang ditimbulkan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka sendiri.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut As'ad (1991:115) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Robbins dalam Gendut S (2004), kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) *Mentally Challenging work*

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Karakteristik seperti ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang secara mental menantang yaitu pekerjaan-pekerjaan yang memberikan

kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, menawarkan beragam tugas, kebebasan dalam melakukan pekerjaan serta umpan balik mengenai hasil dari pekerjaan mereka. Karakter ini membuat pekerjaan secara mental menantang untuk dilakukan. Umumnya pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang menantang, karena pekerjaan tersebut dapat menghindari timbulnya kebosanan.

2) *Equitable rewards*

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak membingungkan dan sesuai dengan harapan. Imbalan yang pantas yaitu sistem upah yang adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan pegawai. Kepuasan pegawai akan terwujud bila upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas.

3) *Supportive working conditions*

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Kondisi kerja yang mendukung yaitu keadaan fisik serta suasana kerja yang nyaman sehingga memudahkan pegawai untuk mengerjakan tugas.

4) *Supportives colleagues*

Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Rekan sekerja yang mendukung memiliki rekan kerja yang akrab dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Karyawan merasakan puas terhadap perusahaan memang memiliki banyak faktor-faktor, yang terdiri dari faktor atas bakat atau minat pekerjaan yang dilakukan, interaksi antar sesama karyawan maupun atasan, kenyamanan atas lingkungan kerja atau fasilitas yang diberikan perusahaan, dan sistem penggajian atau finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawan.

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2005:212), kepuasan kerja memiliki 3 dimensi, antara lain:

- 1) Kepuasan kerja merupakan jawaban emosional terhadap suatu situasi pekerjaan.
- 2) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sebagaimana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.
- 3) Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Menurut Smith, Kendall, dan Hullin dalam As'ad (1991:115) terdapat lima dimensi pada kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pimpinan yang adil, yakni sikap pimpinan yang tidak membedakan karyawan. Pimpinan yang mengerti kebutuhan karyawan dan mau menjalin hubungan baik, serta mampu menjadi contoh yang baik dalam hal disiplin.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu meliputi beban kerja secara keseluruhan, variasi tugas, maupun pekerjaan yang memungkinkan adanya interaksi sosial.
- 3) Gaji atau balas jasa yang diterima sesuai dengan beban kerja. Upah yang memuaskan akan mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.
- 4) Rekan Kerja adalah dukungan teman dan sikap solidaritas untuk hal-hal positif terutama dalam hal menegakkan disiplin dan meningkatkan produktivitas kerja.
- 5) Kondisi Kerja, meliputi kondisi peralatan kerja yang memenuhi standar keamanan dan lingkungan tempat kerja yang sehat agar mendukung pelaksanaan kerja

Spector (1997) dalam Mediani (2011) mengemukakan dimensi kepuasan karyawan melalui beberapa aspek, antara lain:

- 1) Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan atas gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang diberikan perusahaan. Karyawan

memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2) Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Karyawan akan melihat apakah perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijakan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3) Atasan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan.

4) Manfaat Ganda

Aspek ini mengukur mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil. Tunjangan tersebut juga dapat berupa keuntungan yang didapatkan perusahaan, yang memang sebaiknya karyawan berhak mendapatkannya.

5) Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Karyawan menginginkan usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaannya dihargai dengan semestinya.

6) Kondisi Operasional Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Apabila peraturan dan prosedur perusahaan dilaksanakan secara baik dan adil, maka karyawan akan merasakan kepuasan. Birokrasi dan beban kerja berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan terhadap individu atau karyawan.

7) Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja di kantor atau perusahaan. Rekan

kerja yang memberikan dukungan terhadap rekan yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

8) Lingkungan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

9) Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Adanya komunikasi yang berjalan lancar dalam suatu perusahaan, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja diartikan sebagai ukuran yang dimiliki karyawan dalam mendapatkan kepuasan kerja di lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan tersebut dimulai dari orang-orang disekitarnya hingga kondisi pekerjaan yang karyawan rasakan.

d. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinichi (2005:271), penyebab kepuasan kerja antara lain:

1) Pemenuhan kebutuhan

Karyawan merasa puas pada pekerjaan maupun perusahaannya ketika kebutuhan hidupnya terpenuhi. Contohnya adalah pada suatu perusahaan lembaga bantuan hukum Massachusetts mengungkapkan bahwa 35% hingga 50% dari rekan lembaga hukum meninggalkan lembaga tersebut karena lembaga tersebut tidak dapat mengakomodir kebutuhan keluarga.

2) Kecocokan harapan dan output yang diperoleh

Ketidakcocokan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang ada pada kenyataannya diterimanya menyebabkan karyawan tidak puas. Ketika perusahaan memberikan output yang diterima karyawan lebih besar dari yang mereka harapkan, maka sejak itu pula karyawan merasakan kepuasan kerja.

3) Pencapaian nilai

Para manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.

4) Perlakuan yang sama

Pada penyebab ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan. Oleh karena itu, apabila semua karyawan diperlakukan sama atau adil oleh atasan maupun manajer, maka karyawan merasakan kepuasan kerja pada perusahaan yang mereka tempati.

5) Komponen watak/genetik

Kepuasan kerja diperoleh karyawan dengan persepsi yang berbeda-beda antara satu karyawan dengan yang lain. Ada karyawan yang selalu tampak puas dalam keadaan apapun atau dalam berbagai situasi kerja, ada pula yang selalu atau jarang terlihat puas. Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Faktor-faktor genetik juga ditemukan secara signifikan dapat memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan, dan kepuasan kerja secara umum.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa karyawan memperoleh kepuasan terhadap perusahaan berasal dari sikap manajer sendiri dalam memberikan perlakuan terhadap karyawan, terutama dalam memenuhi kebutuhan karyawan secara pribadi. Apabila kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi, maka karyawan cenderung lebih puas terhadap perusahaan.

e. Konsekuensi kepuasan kerja

Kreitner dan Kinichi (2005:272) menyatakan adanya konsekuensi atas kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dalam suatu organisasi perusahaan:

1) Motivasi

Pada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi. Oleh karena itu, para manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan karyawan. Para manajer dapat secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Keterlibatan dalam pekerjaan

Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan seorang individu dengan peran dalam pekerjaannya. Karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila mereka memiliki keterlibatan yang tinggi pula dalam pekerjaannya. Oleh karena

itu, para manajer terdorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan dengan tujuan untuk mendorong keterlibatan para karyawan dalam pekerjaannya.

3) Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik

Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik merupakan perilaku karyawan yang melampaui panggilan tugas. Selain itu, perilaku sebagai anggota organisasi yang baik pada karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian seorang karyawan. Oleh karena itu, nampak bahwa perilaku manajer secara signifikan mempengaruhi kesediaan seorang karyawan untuk menampilkan perilaku anggota organisasi yang baik. Hubungan ini penting untuk diketahui karena perilaku anggota organisasi yang baik berhubungan secara positif dengan penilaian prestasi.

4) Komitmen organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan

komitmen organisasional. Apabila kepuasan kerja tinggi, maka komitmen organisasional juga tinggi.

5) Kehadiran karyawan

Ketidakhadiran atau absensi karyawan dapat menghabiskan biaya, dan para manajer senantiasa mencari jalan keluar untuk menguranginya. Suatu rekomendasi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, para manajer hendaknya membuat karyawan lebih nyaman dalam berkomunikasi dengan mereka, membuat suasana pekerjaan menyenangkan, dan hal-hal lain yang manajer lebih mengetahui bagaimana cara membuat karyawan tidak jenuh dalam menjalankan tugasnya. Terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi yaitu jika kepuasan kerja tinggi maka tingkat absensi akan rendah begitu pula sebaliknya. Absensi merusak kelancaran kerja, mengakibatkan penundaan, keharusan mengerjakan pegawai cadangan untuk mengganti para pekerja yang tidak masuk. Hal tersebut yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

6) Bertahannya karyawan

Berhentinya karyawan penting untuk mendapat perhatian para manajer karena mengganggu kelangsungan organisasi dan juga sangat menghabiskan biaya. Para manajer disarankan untuk mencoba mengurangi tingkat berhentinya karyawan dengan

meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar mereka dapat tetap bertahan.

7) Berkurangnya stres yang dirasakan karyawan

Stres dapat memiliki dampak yang sangat negatif pada perilaku organisasi dan kesehatan seorang individu. Stres berhubungan secara positif dengan ketidakhadiran, berhentinya karyawan, penyakit jantung koroner, dan infeksi yang disebabkan oleh virus. Stres yang dirasakan memiliki hubungan negatif yang kuat dengan kepuasan kerja. Para manajer diharapkan agar berusaha mengurangi dampak negatif dari stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

8) Prestasi kerja

Para manajer dapat mempengaruhi prestasi secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Prestasi kerja dapat mempengaruhi tingkat gaji karyawan, sehingga karyawan ingin terus meningkatkan prestasi kerja mereka.

9) *Turnover*. Tingkat perputaran karyawan atau *turnover* mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain jika kepuasan kerja meningkat maka tingkat *turnover* akan menurun. Sehingga disarankan agar perusahaan selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

10) Kinerja Karyawan. Apabila kepuasan tinggi, maka karyawan akan bekerja sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

11) *Pro-union-voting*. Apabila kepuasan kerja rendah maka kemungkinan bergabungnya karyawan dengan serikat pekerja akan tinggi. Hal seperti ini yang dimanfaatkan oleh para pengatur serikat. Sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak tertarik dengan serikat pekerja.

Konsekuensi kepuasan kerja merupakan akibat dari kepuasan kerja yang didapatkan dari kepuasan karyawan. Konsekuensi yang didapatkan karyawan tidak hanya memberikan dampak positif, namun juga memberikan dampak negatif. Di atas disebutkan bahwa dampak negatif tersebut antara lain absensi, turnover, dan *pro-union-voting*. Dampak positifnya adalah meningkatnya kinerja karyawan, komitmen organisasional, prestasi kerja, berkurangnya stres yang dirasakan karyawan, dan motivasi dalam bekerja tinggi.

B. Penelitian Terdahulu

1. Cecilia Ratna Hapsari

Penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Ratna Hapsari (2008) dengan judul “Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajer dan Kepuasan Kerja : Partisipasi Anggaran sebagai Variabel *Intervening*”. Hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesis-

hipotesis yang diajukan kecuali hubungan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa hubungan langsung keadilan prosedural dengan kinerja manajer dan kepuasan kerja lebih kuat dibanding hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh variabel partisipasi anggaran karena hubungan tidak langsung yang memediasi antara keadilan prosedural dengan kinerja manajer dan dan kepuasan kerja menunjukkan nilai yang rendah dan lemah.

Persamaan penelitian ini terletak pada variabel independennya yaitu keadilan prosedural. Perbedaannya terletak pada variabel dependen dan variabel *intervening*. Penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Ratna Hapsari (2008) menggunakan variabel dependen kinerja manajer dan kepuasan kerja. Variabel *intervening* yang digunakan adalah partisipasi anggaran. Variabel yang digunakan pada penelitian ini pun hampir sama, variabel dependen pada Cecilia Ratna Hapsari (2008) adalah kepuasan kerja. Namun, pada penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lainnya terletak pada sampel yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan karyawan pada salah satu perusahaan BUMN yaitu PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, sedangkan pada penelitian Cecilia Ratna Hapsari (2008) menggunakan sampel para manajer dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory*.

2. Sri Haryanti

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Haryanti (2009) dengan judul “Peran Kekuasaan Pimpinan dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit”. Hasilnya adalah (1) Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kekuasaan pimpinan dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi, (2) Tidak ada hubungan yang signifikan antara kekuasaan pimpinan dengan komitmen organisasi, (3) Ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian milik Sri Haryanti (2009) terletak pada salah satu variabel independen yang ada yaitu keadilan prosedural dan variabel dependen yaitu komitmen organisasi. Variabel yang digunakan hanya 2 variabel saja, yaitu variabel independen dan dependen, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel *intervening* yaitu kepuasan karyawan. Perbedaan lainnya terletak pada sampel yang digunakan. Pada penelitian Sri Haryanti (2009) menggunakan sampel karyawan Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soeroyo Magelang, sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

3. Isnan Sudiarto

Penelitian yang dilakukan oleh Isnan Sudiarto (2004) dengan judul “Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik, Ekstrinsik, dan Tipe Pekerjaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional (studi kasus

pada PT Persero Industri Kapal Api Indonesia Madiun)”. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja intrinsik, ekstrinsik pada tingkat manajerial dan klerikal terhadap komitmen organisasional. Tidak ada perbedaan komitmen organisasional karyawan pada tipe pekerjaan manajerial dan klerikal.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian milik Isnan Sudiarto (2004) terletak pada variabel dependen yaitu komitmen organisasional. Sedikit ada persamaan pada sampel, yaitu karyawan pada perusahaan BUMN. Pada penelitian Isnan Sudiarto (2004), objek yang digunakan di PT Persero Industri Kapal Api Indonesia Madiun sedangkan penelitian menggunakan objek PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Perbedaannya terletak pada variabel independen, Isnan Sudiarto (2004) menggunakan faktor kepuasan kerja intrinsik, ekstrinsik, dan tipe pekerjaan karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan keadilan prosedural. Pada penelitian ini juga menggunakan variabel *intervening*, sedangkan Isnan Sudiarto (2004) tidak menggunakan variabel antara sama sekali.

4. Raden Erina Citta Yasmin

Penelitian yang dilakukan oleh Raden Erina Citta Yasmin (2010) dengan judul “Pengaruh *Job Insecurity* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan *outsorce* PT Asia *Outsourcing Services* yang ditempatkan di PT X 2011”. Hasil pengujian terhadap 80 responden menemukan bahwa *job insecurity*

berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional. Pengaruh negatif *job insecurity* terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dari pengujian mediasi ditemukan bahwa pengaruh *job insecurity* terhadap komitmen organisasional karyawan outsource PT Asia Outsourcing Service yang ditempatkan di PT X dimediasi secara sempurna oleh kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa peningkatan *job insecurity* akan menurunkan kepuasan kerja yang dialami karyawan. Selanjutnya penurunan kepuasan kerja dapat menimbulkan penurunan dalam komitmen organisasional karyawan.

Persamaannya adalah pada variabel dependen menggunakan komitmen organisasional. Selain itu, pada variabel antara, penelitian Raden Erina Citta Yasmin (2010) menggunakan variabel *intervening* yaitu kepuasan karyawan, sama dengan penelitian ini yang menggunakan variabel *intervening*. Perbedaannya terletak pada variabel independen. Penelitian Raden Erina Citta Yasmin (2010) menggunakan *Job Insecurity*, sedangkan penelitian ini menggunakan keadilan prosedural.

5. Robiansyah

Penelitian yang dilakukan oleh Robiansyah (2009) dengan judul “Pengaruh keadilan prosedural dan informasional terhadap komitmen strategik dengan *job tenure* (masa jabatan) sebagai variabel pemoderasi”. Hasil temuan menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan informasional berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen strategik. Namun,

masa jabatan berhubungan negatif meskipun tidak signifikan terhadap komitmen strategik. Masa jabatan memoderasi hubungan antara keadilan prosedural persepsian dan komitmen strategik namun tidak memoderasi hubungan antara keadilan informasional dan komitmen strategik.

Persamaan penelitian Robiansyah (2009) dengan penelitian ini terletak pada salah satu variabel independennya yaitu keadilan prosedural. Selain itu, variabel dependen juga memiliki kesamaan yaitu komitmen organisasional. Perbedaannya terletak pada variabel antara yang digunakan. Pada penelitian Robiansyah (2009), menggunakan variabel moderator yaitu *job tenure* (masa jabatan), sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *intervening* yaitu kepuasan karyawan. Perbedaan lain terletak pada sampel yang digunakan, Robiansyah (2009) menggunakan 111 ketua program studi pada 15 universitas di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

C. Kerangka Berpikir

Karyawan merupakan aset yang dimiliki perusahaan dalam mengelola perusahaan. Sebagai sumber daya manusia yang berpengaruh tinggi dalam operasional perusahaan, karyawan dibutuhkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Karyawan menyadari bahwa perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini

karyawan harus memiliki sikap atau perilaku komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen karyawan ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan perusahaan. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka mereka memiliki keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi perusahaan tersebut.

Komitmen yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian mereka terhadap prosedur yang diterapkan oleh atasan. Apabila prosedur atau aturan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan melalui kebijaksanaan atasan, maka karyawan merasakan memperoleh rasa keadilan yang tinggi dari perusahaan. Keadilan yang didasarkan dari persepsi karyawan dalam menjalankan prosedur-prosedur yang ada pada perusahaan tersebut disebut sebagai keadilan prosedural.

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan karena keadilan prosedural yang diperolehnya, maka karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan digambarkan dengan perasaan senang atau tidak senang dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Kepuasan juga didapatkan dari perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan. Keadilan tidak

hanya dari hasil yang diperolehnya saja, namun dari proses yang dilakukan perusahaan sesuai dengan aturan yang ada. Kepuasan karyawan tersebut juga dapat menjadi bentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan.

1. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan

Komitmen karyawan dapat diartikan sebagai bentuk sikap atau perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya yang dilakukannya secara sungguh-sungguh. Selain itu, sikap tersebut ditunjukkan dengan bertahannya karyawan dalam perusahaan yang ditempati. Komitmen karyawan dapat ditunjukkan dengan kurang tercapainya tujuan perusahaan, sehingga membuat karyawan lebih terpacu dalam mengerjakan tugasnya lebih maksimal. Komitmen karyawan terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki masing-masing karyawan. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi atas keadilan yang diperoleh karyawan atas prosedur yang dilakukan oleh perusahaan. Atasan dianggap sebagai pemimpin yang mereka percaya sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adilnya bawahan.

Menurut Endah Suciningtyas (2004), keadilan prosedural internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika perusahaan menaati aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dalam menentukan gaji karyawan maka karyawan akan merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan terutama dalam

pemberian bonus atau tunjangan sehingga mereka merasa bahwa perusahaan seperti bagian keluarga. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat keadilan prosedural internal seorang pekerja maka makin tinggi komitmen organisasionalnya.

H_1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dapat didefinisikan sebagai perasaan senang maupun tidak senang yang dirasakan oleh karyawan. Perasaan tersebut muncul berawal dari perlakuan perusahaan terhadap karyawan. Perlakuan tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap keadilan yang diberikan oleh perusahaan. Keadilan yang dimaksud tidak hanya keadilan distributif saja, namun keadilan prosedural. Keadilan prosedural didapatkan karyawan dari persepsi mereka atas proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kemudian karyawan memperoleh anggapan atas adil maupun tidak adil melalui persepsi mereka masing-masing. Antar satu karyawan dengan karyawan yang lain berbeda dalam mempersepsikan keadilan yang diperoleh dari atasan perusahaan.

Menurut Kadarudin, Abd. Rahman Kadir, dan Ria Mardiana Y (2012), keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dirjen pajak. Ini berarti semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan

semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan puas mereka pada pekerjaan mereka.

H₂ : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan

Keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan menimbulkan persepsi karyawan sendiri yang membuat karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Namun komitmen tersebut timbul tidak secara langsung karena adanya keadilan yang diberikan perusahaan. Komitmen karyawan tersebut disebabkan adanya kepuasan karyawan yang diperolehnya karena adanya keadilan prosedural yang diperolehnya. Kepuasan karena keadilan dari perusahaan misalnya berupa *reward*, gaji, dan penghargaan yang lain, sehingga menimbulkan persepsi baik dari karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan terus berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya sehingga akan terbentuk komitmen yang tinggi pula. Dengan demikian karyawan memiliki keterlibatan bersama dalam kegiatan perusahaan, memperhatikan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Dwi Penny dan Ahyar (2008), keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Untuk pengaruh langsung hanya keadilan distributif yang mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, sedangkan keadilan prosedural mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, dan memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan. Ini berarti bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan, akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan.

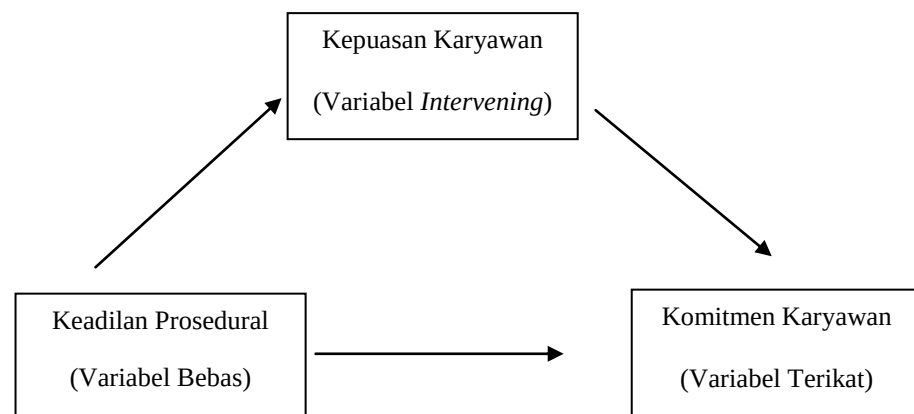
Temuan Dwi Penny dan Ahyar (2008) tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, akan tetapi hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pareke (2003) yang memberikan hasil bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan.

Berbagai penelitian menunjukkan terdapat korelasi yang tinggi antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (William dan Hazer, (1986) dalam Windy (2012)) yang selanjutnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam melakukan

pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai salah satu ukuran yang penting dalam sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Kepuasan kerja tidak bisa tampak secara nyata, tetapi dapat berpengaruh terhadap hasil pekerjaan. Hasil kerja seseorang ditentukan oleh upaya seseorang, dan upaya seseorang tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan kata lain prestasi seseorang sangat dipengaruhi oleh kepuasan yang dirasakan.

H₃ : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

Keadilan prosedural akan mempengaruhi secara tidak langsung terhadap komitmen karyawan. Dalam hal ini, ada variabel antara (variabel *intervening*), yaitu kepuasan karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang ada, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan.

H₂ : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan.

H₃ : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, tepatnya di Jalan Coaster Nomor 10 Semarang. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan April tahun 2013.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2010:12).

Penelitian ini dilihat dari tingkat perumusan masalahnya, termasuk dalam riset/penelitian pengujian hipotesis. Riset ini memang bertujuan untuk menguji hipotesis. Hipotesis dirumuskan berdasarkan teori, riset empiris, atau studi eksploratif. Riset ini digunakan untuk mengetahui hubungan antarvariabel, baik hubungan yang bersifat korelasional maupun kausal (Suliyanto, 2005:67).

Apabila dilihat dari metode pengumpulan data, riset/penelitian ini merupakan riset survei. Pada riset ini, peneliti mengumpulkan data dengan meminta tanggapan dari responden, baik langsung maupun tidak langsung. Pengumpulan data dengan menggunakan metode ini sangat bergantung pada kemauan, kejujuran, dan kondisi responden. Selain itu pula, desain penelitian survei biasanya menggunakan alat bantu berupa kuesioner (Suliyanto, 2005:68).

Dilihat dari sifat-sifat masalahnya, penelitian ini merupakan penelitian kausal-komparatif. Tujuan penelitian kausal-komparatif adalah untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan cara berdasar atas pengamatan terhadap akibat yang ada mencari kembali faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. Hal ini berlainan dengan metode eksperimental yang mengumpulkan datanya pada waktu kini dalam kondisi yang dikontrol. Ciri-ciri pokok penelitian kausal-komparatif adalah bersifat *ex post facto*, yang artinya data dikumpulkan setelah semua kejadian yang dipersoalkan berlangsung. Peneliti mengambil satu atau lebih akibat (sebagai “*dependent variables*”) dan menguji data itu dengan menelusuri kembali ke masa lampau untuk mencari sebab-sebab, saling hubungan, dan maknanya (Sumadi, 2012:84).

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel merupakan seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel atau konsep definisi operasional tersebut membantu dalam

mengklasifikasi gejala di sekitar ke dalam kategori khusus dari variabel. Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan di lapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur. Berikut ini adalah definisi operasional tiap variabel:

1. Variabel Independen

Keadilan prosedural disini sebagai variabel independen atau dapat juga disebut variabel bebas. Menurut Sugiyono (2010:59), variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Keadilan prosedural disini merujuk pada keadilan yang didasarkan atas persepsi setiap individu dalam menilai aturan dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan. Variabel ini diukur menggunakan 6 indikator yaitu, Keakuratan Informasi, Keterwakilan/Representatif, Meminimalkan Bias, Konsisten, Etis, dan Dapat Diperbaiki.

2. Variabel *Intervening*

Kepuasan karyawan disini berperan sebagai variabel *intervening* (variabel antara).

Menurut Sugiyono (2010:61), variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Kepuasan karyawan disini didefinisikan sebagai suatu efektivitas atau respons emosional terhadap aspek pekerjaan (Kreitner and Kinichi, 2005:271). Kepuasan Karyawan disini diukur menggunakan 9 indikator menurut teori Spector, yaitu gaji, promosi, atasan, manfaat ganda, penghargaan, kondisi operasional pekerjaan, rekan kerja, lingkungan kerja, komunikasi.

3. Variabel Dependen

Komitmen karyawan disini berperan sebagai variabel dependen atau dapat disebut variabel terikat. Menurut Sugiyono (2010:59), variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Komitmen karyawan mengacu pada suatu perpaduan antar sikap dan perilaku, antara lain rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan dengan organisasi (Sinta Setiana, 2006). Dalam penelitian ini, Komitmen Karyawan diukur menggunakan 3 indikator, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.

D. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:389), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di seluruh divisi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang

Tanjung Emas Semarang, baik karyawan tetap maupun kontrak (*outsourcing*). Jumlah karyawan seluruhnya sebanyak 113 karyawan.

Mengingat jumlah karyawan relatif sedikit, maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada untuk dijadikan sebagai responden. Penelitian ini merupakan penelitian populatif, yang memiliki arti bahwa dalam penelitian tidak menggunakan sampel. Populasi diambil seluruhnya untuk dijadikan responden karena relatif kecilnya jumlah karyawan yakni sejumlah 113 karyawan. Hal tersebut juga bertujuan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang rendah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan penelitian melalui kuesioner. Teknik kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar responden tersebut memberi jawabannya. Daftar seperangkat pertanyaan sering disebut angket. Penelitian ini menggunakan angket tertutup sehingga angket harus dibuat sejelas mungkin, agar mudah dimengerti oleh responden untuk menghindari kesalahpahaman informasi (Erwan, 2007:72). Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada karyawan serta melalui bagian personalia/SDM. Pengembalian kuesioner

diberikan waktu selama 3 hari hingga satu minggu untuk dikumpulkan kembali.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur dalam penelitian, yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus memiliki skala ukur. Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert's*. Skala *Likert's* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala *Likert's*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai panduan untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *Likert's* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Apabila item bernilai positif maka angka terbesar diletakkan pada “sangat setuju”, sedangkan jika item bernilai negatif maka angka terbesar diletakkan pada “sangat tidak setuju”. Setiap item diberi pilihan respon yang tertutup (Suliyanto, 2006:83).

1. Keadilan Prosedural

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Sri Haryanti (2009). Keadilan prosedural pada penelitian Sri Haryanti (2009) mengacu pada mekanisme prosedur dalam menetapkan suatu ketetapan, yaitu dianggap adil apabila memenuhi nilai-nilai yang disyaratkan oleh Leventhal (dalam Masterson dkk, 2000).

Butir-butir pertanyaan dibuat sendiri oleh Sri Haryanti (2009), berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Leventhal dalam Masterson dkk (2000). Pertanyaan dibuat sebanyak 18 item, yang terdiri atas 6 indikator Keadilan Prosedural. Sebelum melakukan penelitian, Sri Haryanti (2009) melakukan uji instrumen terlebih dahulu terhadap kuesioner yang akan disebar. Uji instrumen dilakukan pada objek yang sama, yaitu karyawan Rumah Sakit. Ternyata setelah melakukan uji instrumen pada validitasnya, tidak ada satupun item yang gugur sehingga semua item dapat digunakan dalam penelitian. Keadilan Prosedural diukur dengan skala *Likert's* yang dimodifikasi dengan 4 (empat) poin, yaitu: STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju). Responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan kuesioner menggunakan 4 poin skala *Likert's* tersebut.

2. Kepuasan Karyawan

Variabel ini menggunakan instrumen yang butir-butir pertanyaannya diadopsi dari penelitian Mediani Dyah Natalia (2011) dengan menggunakan pendekatan *Job Satisfaction Survey* dalam teori

Spector (1997). Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan perasaan sederhana orang mengenai pekerjaan dan aspek lain dalam pekerjaan. Perasaan ini merupakan perluasan dari apa yang orang suka (kepuasan) atau tidak suka (ketidakpuasan) mengenai pekerjaannya. Kepuasan karyawan diukur dengan 36 pertanyaan dan 9 indikator. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan kuesioner dengan 4 poin skala *Likert's* yang dimodifikasi, yaitu: STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), KS (Kurang Setuju), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju).

3. Komitmen Karyawan

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang butir-butir pertanyaannya diadopsi dari penelitian Raden Erina Citta Yasmin (2010) yang mengembangkan dari penelitian Allen dan Mayer (1991). Komitmen organisasional tersebut diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Scale*. Komitmen karyawan merujuk pada suatu bentuk sikap yang ada pada karyawan untuk bertahan dalam suatu perusahaan. Pertanyaan dibuat sebanyak 24 item, terdiri atas 3 indikator Komitmen Karyawan. Responden diminta untuk menjawab kuesioner dengan menggunakan 4 poin skala *Likert's* yang dimodifikasi, antara lain STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju).

Tabel 1. Indikator Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir
1.	Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	1,2,3,4*,5*,6*,7,8*	8
		Komitmen Keberlanjutan	9*,10,11,12*,13,14,15,16	8
		Komitmen Normatif	17,18*,19*,20,21,22,23,24*	8
2.	Keadilan Prosedural	Keakuratan Informasi	1,2,3	3
		Keterwakilan/Representatif	4,5,6	3
		Meminimalkan Bias	7,8,9	3
		Konsisten	10,11,12	3
		Etis	13,14,15	3
		Dapat Diperbaiki	16,17,18	3
3.	Kepuasan Karyawan	Gaji	1,2*,3*,4	4
		Promosi	5*,6,7,8	4
		Atasan	9,10*,11*,12	4
		Manfaat Ganda	13,14*,15,16*	4
		Penghargaan	17,18*,19*,20*	4
		Kondisi Operasional Pekerjaan	21*,22*,23*,24*	4
		Rekan Kerja	25,26*,27,28*	4
		Lingkungan Kerja	29*,30,31,32	4
		Komunikasi	33,34*,35*,36*	4

*) : butir pertanyaan negatif

Tabel 2. Skor Alternatif Jawaban

Alternatif Jawaban	Skor untuk Pertanyaan	
	Positif	Negatif
Sangat Setuju	4	1
Setuju	3	2
Tidak Setuju	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	4

G. Teknik Analisis Data

1. Uji Instrumen

Analisis data dilakukan menggunakan software aplikasi statistik yaitu SPSS *for windows* versi 21. Analisis data dalam penelitian ini meliputi:

a. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif biasanya dipergunakan apabila tujuan penelitiannya untuk penjajagan atau pendahuluan, tidak menarik kesimpulan, hanya memberikan gambaran atau deskripsi tentang data yang ada. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, dan *range* (Imam Ghozali, 2011:19).

b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *correlated item* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator dinyatakan valid (Imam Ghozali, 2011:52).

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *Repeated Measure* (pengukuran ulang) dan *One Shot* (pengukuran sekali saja). Penelitian ini menggunakan cara *One Shot* (pengukuran sekali saja) yang artinya pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Nunnally dalam Imam Ghozali, 2011:48).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel

independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *Tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan VIF yang tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0.10 atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ (Imam Ghozali, 2011:105).

b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*.

Uji *Glejser* mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi Heteroskedastisitas. Hasil tampilan output SPSS

dengan jelas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Imam Ghazali, 2011:139).

c. Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Ada 3 macam cara dalam pengujian linear, antara lain Uji Durbin Watson, Uji *Ramsey Test*, dan Uji *Lagrange Multiplier*. Penelitian ini menggunakan Uji *Lagrange Multiplier*. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai C^2 hitung dengan cara $n \times R^2$, dimana n merupakan jumlah populasi/responden dan R^2 didapatkan dari pengujian regresi linear berganda, yang kemudian nilai variabel independen dikuadratkan dan diregresikan. Output tersebut dilihat nilai R^2 untuk menghitung C^2 , jika C^2 hitung $< C^2$ tabel, maka model regresi linier. Nilai C^2 tabel menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan melihat

df (*degree of freedom*) sebanyak $n-1$ ($df = 69$) (Imam Ghozali, 2011:166).

3. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1 dan 2

Uji Hipotesis 1 dan 2 menggunakan regresi linear sederhana. Kemudian menghasilkan persamaan regresi yang digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi satu nilai variabel independen dan satu nilai variabel dependen. Persamaan regresi linear sederhana dapat ditunjukkan sebagai berikut.

$$Y' = a + bX$$

Keterangan:

- Y' : Nilai yang diprediksikan
- a : Konstanta atau bila harga $X = 0$
- b : Koefisien regresi
- X : Nilai variabel independen

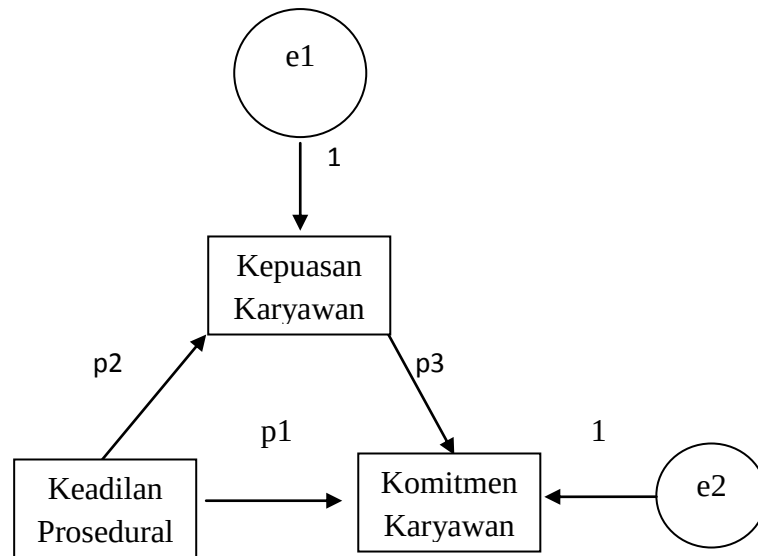
Apabila nilai konstanta (a) bernilai positif, maka hipotesis tersebut memiliki pengaruh positif. Untuk mengetahui hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, maka dapat dilihat dari t_{tabel} dengan taraf signifikansi 5%. Apabila nilai t_{hitung} lebih tinggi dibandingkan nilai t_{tabel} , maka variabel memiliki pengaruh yang signifikan (Sugiyono, 2009:186).

b. Uji Hipotesis 3

Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk

melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan sebab akibat). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir (Sugiyono, 2007:297).

Model analisis jalur merupakan pengembangan dari model regresi yang digunakan untuk menguji kesesuaian dari matrik korelasi dari dua atau lebih model yang diperbandingkan dengan melihat pengaruh antar faktor dalam sebuah model jalur. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Imam Ghozali, 2011:250).



Gambar 2. *Path Analysis*

Keterangan :

- p1 : Koefisien *path* dari Pengaruh langsung Keadilan Prosedural ke Komitmen Karyawan
- p2 : Koefisien *path* dari Pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural ke Komitmen Karyawan
- p3 : Koefisien *path* dari Kepuasan Karyawan ke Komitmen Karyawan
- e1 : Residual atas Kepuasan Karyawan ($e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$)
- e2 : Residual atas Komitmen Karyawan dari Keadilan Prosedural ($e2 = \sqrt{(1 - R^2)}$)

Anak panah e1 ke motivasi menunjukkan jumlah *variance* variabel Kepuasan Karyawan yang yang tidak dijelaskan oleh Keadilan Prosedural. Besar nilai $e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$. Sedangkan anak panah dari e2 menuju Komitmen Karyawan menunjukkan bahwa Komitmen Karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan dan besarnya

$e2 = \sqrt{(1 - R^2)}$. Koefisien jalur adalah pembakuan koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini persamaan tersebut adalah:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \alpha + p2\text{Keadilan Prosedural} + e1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Komitmen Karyawan} = \alpha + p1\text{Keadilan Prosedural} + p3\text{Kepuasan Karyawan} + e2 \dots \dots \dots (2)$$

Standardize koefisien untuk Keadilan Prosedural pada persamaan (1) akan memberikan nilai p2. Sedangkan koefisien untuk Keadilan Prosedural dan Kepuasan Karyawan pada persamaan (2) akan memberikan nilai p1 dan p3 (Imam Ghazali, 2011:251).

Nilai *standardized* beta Keadilan Prosedural pada hasil *output* persamaan (1) > 0.00 dan bila menghasilkan signifikansi pada 0.00 berarti dapat diketahui bahwa Keadilan Prosedural mempengaruhi Kepuasan Karyawan. Nilai koefisien *unstandardized* beta persamaan (1) merupakan nilai *path* atau jalur p2. Pada hasil *output* persamaan (2) nilai *unstandardized* beta untuk Keadilan Prosedural dan Kepuasan Karyawan dilihat signifikansinya. Nilai *unstandardized* beta Keadilan Prosedural merupakan nilai jalur *path* p1 dan nilai *unstandardized* beta Kepuasan Karyawan merupakan nilai jalur *path* p2. Setelah diketahui nilai masing-masing hasil analisis jalur dapat dilihat bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh langsung terhadap Kepuasan

Karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Keadilan Prosedural ke Kepuasan Karyawan (sebagai *intervening*) lalu ke Komitmen Karyawan.

Besar pengaruh langsung dapat langsung dilihat, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya atau dengan total pengaruh Keadilan Prosedural ke Kepuasan Karyawan. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisiensi ($p_2 \times p_3$) dilihat signifikan atau tidak diuji dengan Sobel *test* sebagai berikut:

$$Sp_{2p3} = \overline{p_3^2} Sp_{3^2} + p_2^2 Sp_{3^2} + Sp_{2^2} Sp_{3^2}$$

Berdasarkan hasil Sp_{2p3} ini kita dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p_2 p_3}{Sp_{2p3}}$$

Setelah nilai t_{hitung} diketahui, kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.96. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi atau dengan kata lain hipotesis diterima (Imam Ghozali, 2011:255).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

1. Profil PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas

Semarang

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau Pelindo III merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor perhubungan. Perusahaan ini menjalankan bisnis inti sebagai penyedia fasilitas jasa pelabuhan, yang memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut, sehingga dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai tersebut akan mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi negara dan masyarakat. Pelindo III memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mengelola Pelabuhan Umum pada 7 (tujuh) wilayah Provinsi Indonesia meliputi wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur.

Sejarah PT Pelindo III (Persero) terbagi menjadi beberapa fase penting. Perseroan pada awal berdirinya adalah sebuah Perusahaan Negara yang pendiriannya dituangkan dalam PP No. 19 Tahun 1960. Pada kurun waktu 1969-1983, bentuk Perusahaan Negara diubah dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 1969. Pada kurun waktu tahun 1983-1992 untuk membedakan pengelolaan Pelabuhan Umum yang diusahakan dan

yang tidak diusahakan diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia usaha maka status Perum diubah menjadi Perseroan pada tahun 1992 hingga saat ini.

Penelitian ini dilakukan di Pelindo III cabang Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Berada di wilayah pesisir kota Semarang, Pelabuhan Laut Tanjung Emas diperuntukkan sebagai pusat kegiatan ekonomi pesisir. Pelabuhan Tanjung Emas yang dahulu disebut Pelabuhan Semarang, pada mulanya merupakan Pelabuhan Rede yang dibangun pada tahun 1874 ditandai dengan adanya Menara Suar. Karena letaknya yang strategis, Pelabuhan Semarang tidak hanya berkembang sebagai pelabuhan perdagangan tetapi juga sebagai pelabuhan militer. Banyak faktor yang membuat Pelabuhan Laut Tanjung Emas menjadi daya tarik kegiatan ekonomi, antara lain: dari segi geografis, Pelabuhan Laut Tanjung Emas Semarang terletak di pantai utara Jawa Tengah, sedangkan pelabuhan pada pulau-pulau potensi lainnya berada pada jarak sampai $\pm$ 1000 km. Oleh karena itu, Pelabuhan Laut Tanjung Emas sering disebut sebagai “poros kipas” yang menghubungkan pulau-pulau utama tersebut. Potensi daerah belakang Semarang cenderung berkembang dengan baik dan mendukung perkembangan pelabuhan Semarang, Semarang sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah dan sebagai pusat perdagangan atau simpul transportasi dengan skala lokal maupun internasional.

2. Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang

Visi: “Menjadi pelaku penyediaan jasa kepelabuhan yang prima, berkomitmen memacu integrasi logistik nasional”

Misi:

- a. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten.
- b. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif.
- c. Memenuhi harapan semua *stakeholders* melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
- d. Menjadikan SDM yang kompeten, berkinerja handal, dan berbudi pekerti luhur.
- e. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 4.1.

B. Gambaran Umum Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyerahkan kuesioner secara langsung kepada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yang diserahkan pada Bagian Divisi Personalia SDM dan Umum. Kemudian bagian SDM dan Umum membagikan kepada seluruh karyawan di kantor,

namun tidak semua karyawan Pelindo III Semarang bersedia mengisi kuesioner dengan alasan adanya karyawan yang bekerja di lapangan dan tidak terjangkau letak kantor dengan lapangan. Lapangan yang dimaksud disini adalah terletak pada bagian pelayanan kapal, sehingga karyawan disana bekerja mengawasi keluar masuknya kapal maupun barang. Data penelitian ini semula dari 113 eksemplar kuesioner, kuesioner yang kembali sebanyak 70 eksemplar, dan semua dapat digunakan untuk penelitian karena pengisiannya lengkap. Tingkat pengembalian kuesioner dan kuesioner yang dapat digunakan untuk penelitian sebesar 61,95%. Rincian mengenai hasil pengiriman dan pengembalian kuesioner penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 3. Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang diterima	113
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(43)
Tidak memenuhi kriteria	0
Jumlah kuesioner yang dikembalikan	70
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	61,95%
Tingkat pengembalian yang dapat digunakan (<i>usable response rate</i>)	61,95%

Sumber: data primer, 2013

C. Demografi Responden

1. Jenis Kelamin

Data responden pertama yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah jenis kelamin. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif jenis kelamin responden sebagai berikut:

Tabel 4. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Laki-Laki	39	55,7%	55,7%	55,7%
Wanita	31	44,3%	44,3%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 39 karyawan (55,7%) dibandingkan dengan responden wanita yang berjumlah 31 karyawan (44,3%).

2. Usia

Data responden kedua yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah usia. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif usia responden sebagai berikut:

Tabel 5. Usia Responden

Usia	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
25 - 30 th	32	45,7%	45,7%	45,7%
31 - 35 th	18	25,7%	25,7%	71,4%
36 - 40 th	7	10,0%	10,0%	81,4%
41 - 45 th	4	5,7%	5,7%	87,1%
46 - 50 th	4	5,7%	5,7%	92,9%
> 50 th	5	7,1%	7,1%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 5 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi mayoritas adalah responden dengan usia 25-30 tahun berjumlah 32 karyawan (45,7%), sedangkan minoritas responden usia 41-45 tahun dan 46-50 tahun berjumlah 4 karyawan (5,7%). Lain halnya dengan responden dengan usia 31-35 tahun berjumlah 18 karyawan (25,7%), responden dengan usia 36-40 tahun berjumlah 7 karyawan (10%), dan responden dengan usia > 50 tahun berjumlah 5 karyawan (7,1%).

3. Pendidikan Terakhir

Data responden ketiga yang dianalisis dalam analisis statistik deskriptif adalah pendidikan terakhir responden. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Tabel 6. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
SLTA	11	15,7%	15,7%	15,7%
D III/ Akademi	10	14,3%	14,3%	30,0%
S1	49	70,0%	70,0%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 6 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir jenjang S1 sebanyak 49 karyawan (70%) sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SLTA tidak jauh berbeda dengan pendidikan terakhir

DIII/Akademi yang berjumlah masing-masing adalah 11 karyawan (15,7%) dan 10 karyawan (14,3%).

4. Lama Kerja

Data responden keempat yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah lama kerja responden. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif lama kerja responden sebagai berikut:

Tabel 7. Lama Kerja Responden

Lama Kerja	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1 - 5 th	42	60,0%	60,0%	60,0%
6 - 10 th	12	17,1%	17,1%	77,1%
11 - 15 th	5	7,1%	7,1%	84,3%
16 - 20 th	4	5,7%	5,7%	90,0%
> 20 th	7	10,0%	10,0%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 7 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi terbanyak adalah responden dengan lama kerja 1-5 tahun sebanyak 42 karyawan (60%) sedangkan paling sedikit adalah responden dengan lama kerja 16-20 tahun sebanyak 4 karyawan (5,7%). Selebihnya responden yang berpartisipasi memiliki lama kerja 11-15 tahun sebanyak 5 karyawan (7,1%), lama kerja >20 tahun sebanyak 7 karyawan (10%) dan responden dengan lama kerja 6-10 tahun sebanyak 12 karyawan (17,1%).

5. Status Pegawai

Data kelima yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah status pegawai karyawan. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif status pegawai responden sebagai berikut:

Tabel 8. Status Pegawai Karyawan

Status Pegawai	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Tetap	55	78,6%	78,6%	78,6%
<i>Outsourcing</i>	15	21,4%	21,4%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 8 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi terdiri dari 55 karyawan tetap (78,46%) dan 15 karyawan *outsourcing* (21,4%).

6. Divisi Karyawan

Data keenam yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah divisi penempatan karyawan. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif divisi penempatan responden sebagai berikut:

Tabel 9. Divisi Karyawan

Divisi	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Keuangan	14	20,0%	20,0%	20,0%
Teknik	12	17,1%	17,1%	37,1%
Operasi	10	14,3%	14,3%	51,43%
Komersial	12	17,1%	17,1%	68,6%
Sistem Informasi Manajemen	3	4,3%	4,3%	72,9%

Divisi	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
SDM/Personalia	14	20,0%	20,0%	92,9%
Lain-Lain	5	7,1%	7,1%	100,0%
Total	70	100%	100%	

Sumber: data primer, 2013

Tabel 9 menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi paling banyak adalah pada divisi Keuangan dan SDM/ Personalia sebanyak 14 karyawan (20%). Paling banyak kedua adalah pada divisi Teknik dan Komersial sebanyak 12 karyawan (17,1%). Divisi Operasi yang berpartisipasi menjadi responden sebanyak 10 karyawan (14,3%). Pada divisi lain-lain terdapat 5 karyawan (7,1%), kemudian yang terakhir dan yang paling sedikit terdapat pada divisi Sistem Informasi Manajemen sebanyak 3 karyawan (4,3%).

D. Statistik Deskriptif

Tanggapan responden atas kuesioner yang dikirim kemudian ditabulasi untuk tujuan analisis data variabel. Variabel Keadilan Prosedural (KP) terdiri atas 18 item pertanyaan, variabel Kepuasan Karyawan (KepK) terdiri atas 36 item pertanyaan, dan variabel Komitmen Karyawan (KomK) terdiri atas 24 item pertanyaan. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif variabel sebagai berikut.

Tabel 10. Statistik Deskriptif Responden

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Keadilan Prosedural (KP)	18-72	34-72	57,99	8,112
Kepuasan Karyawan (KepK)	36-144	73-134	103,77	11,138
Komitmen Karyawan (KomK)	24-96	49-95	70,16	7,329

Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh data jawaban responden setiap variabel. Keadilan prosedural memiliki jawaban kisaran sesungguhnya pada skor 34-72 sedangkan kisaran teoritisnya antara 18-72. Rata-rata jawaban responden sebesar 57,99 dan standar deviasi 8,112. Kepuasan karyawan memiliki skor kisaran teoritis 36-144 dan skor kisaran sesungguhnya 34-72 sehingga memperoleh rata-rata 103,77 dan standar deviasi 11,138. Komitmen karyawan memiliki skor pada kisaran teoritis sebesar 24-96 sedangkan pada kisaran sesungguhnya 49-95. Dari skor tersebut, memperoleh rata-rata sebesar 70,16 dan standar deviasi 7,329.

Deskripsi data masing-masing variabel dengan menggunakan perhitungan distribusi frekuensi dan kecenderungan variabel secara rinci dapat dilihat dalam uraian berikut ini:

1. Keadilan Prosedural

Berdasarkan data Keadilan Prosedural yang diperoleh dari kuesioner dengan 18 pertanyaan dan jumlah responden 70 karyawan,

dapat diperoleh besarnya nilai maksimum sebesar 72 dan nilai minimum 34. Dari data tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007:34-37):

- a) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log 70 \\ &= 1 + 3,3 (1,85) \\ &= 1 + 6,105 \\ &= 7,105 \\ &\approx 8 \end{aligned}$$

- b) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 72 - 34 \\ &= 38 \end{aligned}$$

- c) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas interval} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas} \\ &= 38 / 8 \\ &= 4,75 \\ &\approx 5 \end{aligned}$$

- d) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X \text{ max} + X \text{ min}) \\ &= \frac{1}{2} (72 + 18) \\ &= \frac{1}{2} (90) \\ &= 45 \end{aligned}$$

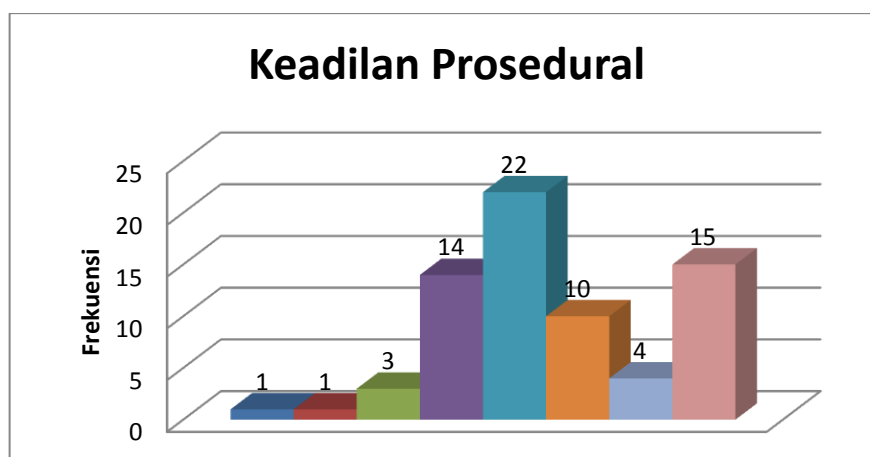
$$\begin{aligned} \text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min}) \\ &= \frac{1}{6} (72 - 18) \\ &= \frac{1}{6} (54) \\ &= 9 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1.	34 – 38	1	1	1,43%
2.	39 – 43	1	2	2,86%
3.	44 – 48	3	5	7,14%
4.	49 – 53	14	19	27,14%
5.	54 – 58	22	41	58,57%
6.	59 – 63	10	51	72,86%
7.	64 – 68	4	55	78,57%
8.	69 – 73	15	70	100,00%

Sumber: data primer, 2013



Gambar 3. Histogram Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 45 dan standar deviasi (SD_i) sebesar 9. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

a) Buruk = $< M_i - 1 SD_i$

= $< 45 - 1 (9)$

= < 36

b) Sedang = $M_i - 1 SD_i$ s/d $M_i + 1 SD_i$

= $45 - 1 (9)$ s/d $45 + 1 (9)$

= 36 s/d 54

c) Baik = $> M_i + 1 SD_i$

= $> 45 + 1 (9)$

= > 54

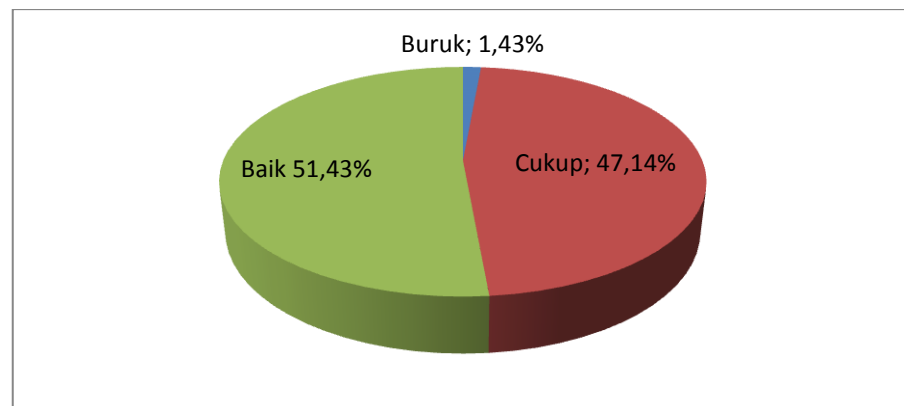
Tabel 12. Kecenderungan Frekuensi Keadilan Prosedural

No.	Interval	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	< 36	1	1,43%	Buruk
2.	$36 - 54$	33	47,14%	Cukup
3.	> 54	36	51,43%	Baik

Sumber: data primer, 2013

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori baik sebesar 51,43% sedangkan pada kategori cukup sebanyak 47,14% responden. Pada kategori buruk, hanya terdapat 1,43% responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang berada pada kategori baik. Berikut gambar *pie chart* distribusi frekuensi kecenderungan variabel Keadilan Prosedural.

Keadilan Prosedural



Gambar 4. *Pie Chart* Kecenderungan Frekuensi Keadilan Prosedural

2. Kepuasan Karyawan

Berdasarkan data Kepuasan Karyawan yang diperoleh dari angket dengan 36 pertanyaan dan jumlah responden 70 karyawan, besarnya nilai maksimum adalah 134 dan nilai minimum 73. Dari data tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Karyawan melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007:34-37):

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log 70 \\
 &= 1 + 3,3 (1,85) \\
 &= 1 + 6,105 \\
 &= 7,105 \\
 &\approx 8
 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\
 &= 134 - 73 \\
 &= 61
 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang Kelas} &= \text{rentang data/jumlah kelas} \\
 &= 61/8 \\
 &= 7,625 \\
 &\approx 8
 \end{aligned}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned}
 \text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X \text{ max} + X \text{ min}) \\
 &= \frac{1}{2} (144 + 36) \\
 &= \frac{1}{2} (180) \\
 &= 90
 \end{aligned}$$

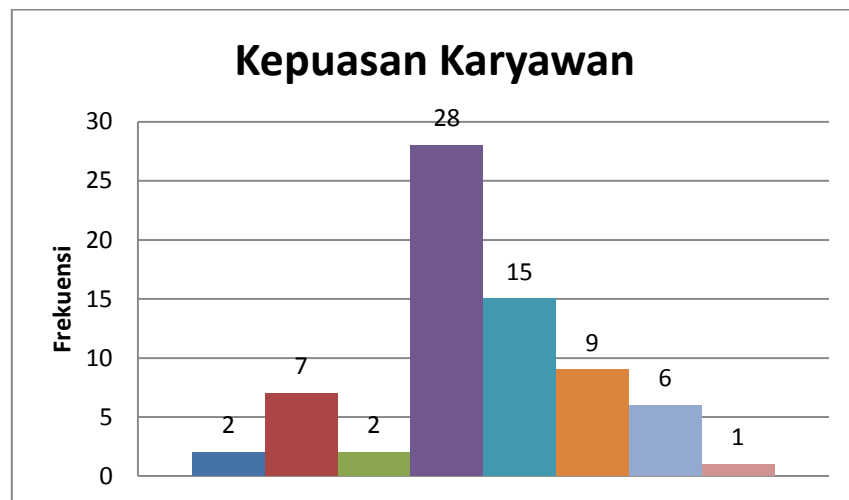
$$\begin{aligned}
 \text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min}) \\
 &= \frac{1}{6} (144 - 36) \\
 &= \frac{1}{6} (108) \\
 &= 18
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1	73 – 80	2	2	2,86%
2	81 – 88	7	9	12,86%
3	89 – 96	2	11	15,71%
4	97 – 104	27	39	55,71%
5	105 – 112	17	54	77,14%
6	113 – 120	8	63	90,00%
7	121 – 128	5	69	98,57%
8	129 - 136	1	70	100,00%

Sumber: data primer, 2013



Gambar 5. Histogram Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 90 dan standar deviasi (SD_i) sebesar 18. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

- a) Rendah = $< M_i - 1 SD_i$
 $= < 90 - 1 (18)$
 $= < 72$
- b) Sedang = $< M_i - 1 SD_i$ s/d $M_i + 1 SD_i$
 $= < 90 - 1 (18)$ s/d $90 + 1 (18)$
 $= < 72$ s/d 108
- c) Tinggi = $> M_i + 1 SD_i$
 $= > 104 + 1 (10)$
 $= > 108$

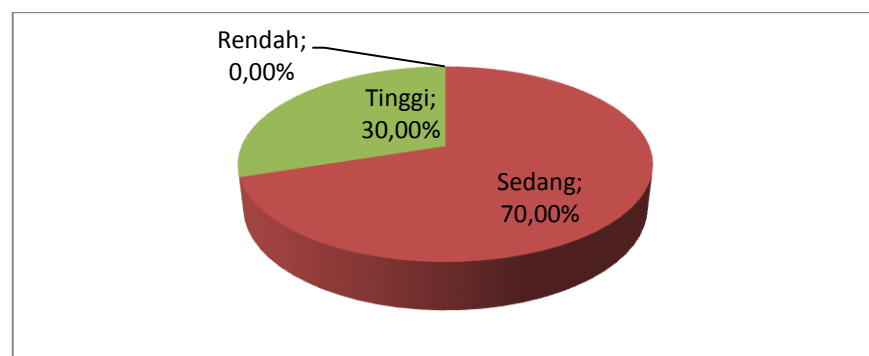
Tabel 14. Kecenderungan Frekuensi Kepuasan Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	< 72	0	0,00%	Rendah
2.	72 - 108	49	70,00%	Sedang
3.	> 108	21	30,00%	Tinggi

Sumber: data primer, 2013

Oleh karena itu, dari data di atas dapat diketahui bahwa data responden yang terbanyak terdapat pada kategori sedang yaitu sebanyak 70,00% selanjutnya diikuti oleh kategori tinggi terdapat sebanyak 30,00% responden. Tidak terdapat responden yang berkategori rendah pada variabel ini. Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepuasan Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang berada pada kategori sedang. Berikut gambar *pie chart* distribusi frekuensi kecenderungan variabel Kepuasan Karyawan.

Kepuasan Karyawan

Gambar 6. *Pie Chart* Kecenderungan Frekuensi Kepuasan Karyawan

3. Komitmen Karyawan

Berdasarkan data Komitmen Karyawan yang diperoleh dari angket dengan 24 pertanyaan dan jumlah responden 70 karyawan, besarnya nilai maksimum adalah 95 dan nilai minimum 49. Dari data

tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Komitmen Karyawan melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007:34-37):

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log 70 \\ &= 1 + 3,3 (1,85) \\ &= 1 + 6,105 \\ &= 7,105 \\ &\approx 8 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 95 - 49 \\ &= 46 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas} &= \text{rentang data} / \text{jumlah kelas} \\ &= 46 / 8 \\ &= 5,75 \\ &\approx 6 \end{aligned}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min}) \\ &= \frac{1}{2} (96 + 24) \\ &= \frac{1}{2} (120) \\ &= 60 \end{aligned}$$

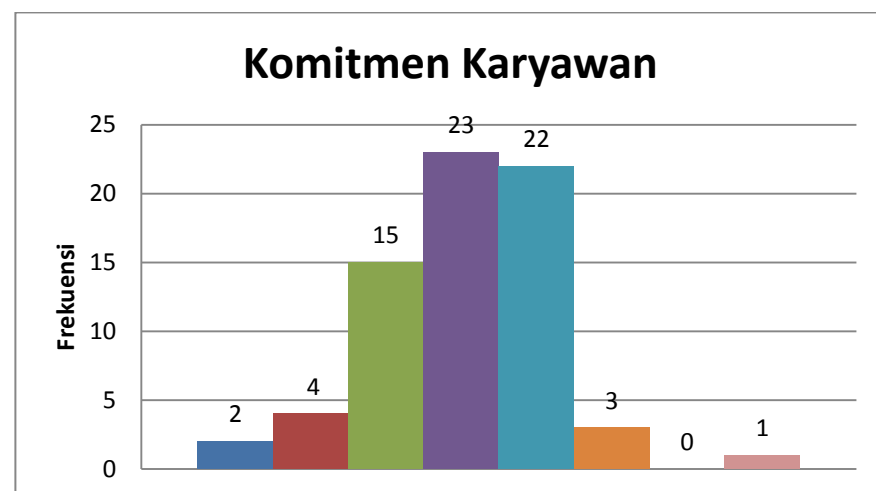
$$\begin{aligned} \text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min}) \\ &= \frac{1}{6} (96 - 24) \\ &= \frac{1}{6} (72) \\ &= 12 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Komitmen Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1	49 - 54	2	2	2,86%
2	55 - 60	4	6	8,57%
3	61 - 66	15	21	30,00%
4	67 - 72	23	44	62,86%
5	73 - 78	22	66	94,29%
6	79 - 84	3	69	98,57%
7	85 - 90	0	69	98,57%
8	91 - 95	1	70	100,00%

Sumber: data primer, 2013



Gambar 7. Histogram Distribusi Frekuensi Komitmen Karyawan

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 48 dan standar deviasi (SD_i) sebesar 72. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

- a) Rendah = $< M_i - 1 SD_i$
 $= < 60 - 1 (12)$
 $= < 48$
- b) Sedang = $M_i - 1 SD_i$ s/d $M_i + 1 SD_i$
 $= 60 - 1 (12)$ s/d $60 + 1 (12)$
 $= 48$ s/d 72
- c) Tinggi = $> M_i + 1 SD_i$
 $= > 72 + 1 (8)$
 $= > 72$

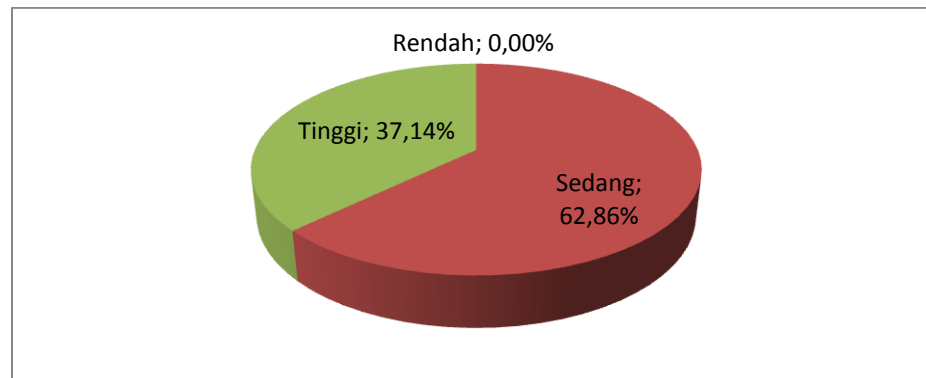
Tabel 16. Kecenderungan Frekuensi Komitmen Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	< 48	0	0,00 %	Rendah
2.	48 - 72	44	62,86%	Sedang
3.	> 72	26	37,14%	Tinggi

Sumber: data primer, 2013

Berdasarkan jumlah jawaban responden diketahui bahwa jawaban responden terbanyak terdapat pada kategori sedang, yakni sebanyak 62,86% responden. Kemudian sisanya pada kategori tinggi sebanyak 37,14%, karena tidak terdapat responden pada kategori rendah. Dengan demikian dari data tersebut memiliki kesimpulan bahwa Komitmen Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang berada pada kategori sedang. Berikut gambar *pie chart* distribusi frekuensi kecenderungan variabel Komitmen Karyawan.

Komitmen Karyawan



Gambar 8. *Pie Chart* Kecenderungan Frekuensi Komitmen Karyawan

E. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *correlated item* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator dinyatakan valid (Imam Ghazali, 2011:55). Pada penelitian ini nilai r_{tabel} ($n-2$) untuk responden sebanyak 70 orang adalah 0,235. Metode *pearson correlation* menyatakan butir pertanyaan dikatakan valid apabila signifikansi butir pertanyaan (*1-tailed*) $\leq 0,05$ dan atau $\geq 0,01$. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 17, 18, dan 19.

Tabel 17. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan Komitmen Karyawan

Variabel	Butir	<i>Sig. (1 tailed)</i>	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
	KomK 1	0.000	0.568**	Valid
Komitmen Karyawan (KomK)	KomK 2	0.019	0.248*	Valid
	KomK 3	0.000	0.530**	Valid
	KomK 4	0.000	0.644**	Valid
	KomK 5	0.000	0.490**	Valid
	KomK 6	0.001	0.396**	Valid
	KomK 7	0.000	0.615**	Valid
	KomK 8	0.000	0.461**	Valid
	KomK 9	0.019	0.249*	Valid
	KomK 10	0.007	0.294**	Valid
	KomK 11	0.000	0.544**	Valid
	KomK 12	0.000	0.593**	Valid
	KomK 13	0.001	0.368**	Valid
	KomK 14	0.000	0.468**	Valid
	KomK 15	0.002	0.347**	Valid
	KomK 16	0.001	0.404**	Valid
	KomK 17	0.022	0.241*	Valid
	KomK 18	0.012	0.271*	Valid
	KomK 19	0.000	0.412**	Valid
	KomK 20	0.000	0.659**	Valid
	KomK 21	0.000	0.444**	Valid
	KomK 22	0.000	0.636**	Valid
	KomK 23	0.000	0.690**	Valid
	KomK 24	0.000	0.647**	Valid

Sumber: data primer, diolah 2013

*) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0,05

**) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0,01

Tabel 18. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan Keadilan Prosedural

Variabel	Butir	<i>Sig. (1 tailed)</i>	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
	KP 1	0.000	0.679**	Valid
Keadilan Prosedural (KP)	KP 2	0.000	0.585**	Valid
	KP 3	0.000	0.663**	Valid
	KP 4	0.000	0.778**	Valid
	KP 5	0.000	0.752**	Valid
	KP 6	0.000	0.823**	Valid
	KP 7	0.000	0.599**	Valid
	KP 8	0.000	0.549**	Valid
	KP 9	0.000	0.737**	Valid
	KP 10	0.000	0.787**	Valid
	KP 11	0.000	0.782**	Valid
	KP 12	0.000	0.824**	Valid
	KP 13	0.000	0.810**	Valid
	KP 14	0.000	0.712**	Valid
	KP 15	0.000	0.828**	Valid
	KP 16	0.000	0.843**	Valid
	KP 17	0.000	0.821**	Valid
	KP 18	0.000	0.830**	Valid

Sumber: data primer, diolah 2013

*) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0,05

**) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0,01

Tabel 19. Ringkasan hasil Uji Validitas

Item Pernyataan Kepuasan Karyawan

Variabel	Butir	<i>Sig. (1 tailed)</i>	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
	KepK 1	0.000	0.617**	Valid
Kepuasan Karyawan (KepK)	KepK 2	0.001	0.350**	Valid
	KepK 3	0.000	0.604**	Valid
	KepK 4	0.001	0.351**	Valid
	KepK 5	0.000	0.581**	Valid

Variabel	Butir	<i>Sig. (1 tailed)</i>	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
	KepK 6	0.006	0.298*	Valid
	KepK 7	0.000	0.738**	Valid
	KepK 8	0.000	0.616**	Valid
	KepK 9	0.000	0.604**	Valid
	KepK 10	0.000	0.614**	Valid
	KepK 11	0.000	0.540**	Valid
	KepK 12	0.000	0.560**	Valid
	KepK 13	0.000	0.529**	Valid
	KepK 14	0.008	0.284**	Valid
	KepK 15	0.000	0.398**	Valid
	KepK 16	0.013	0.265*	Valid
	KepK 17	0.001	0.397**	Valid
	KepK 18	0.000	0.490**	Valid
	KepK 19	0.000	0.713**	Valid
	KepK 20	0.000	0.741**	Valid
	KepK 21	0.000	0.619**	Valid
	KepK 22	0.000	0.493**	Valid
	KepK 23	0.001	0.360**	Valid
	KepK 24	0.003	0.327**	Valid
	KepK 25	0.012	0.271*	Valid
	KepK 26	0.001	0.372**	Valid
	KepK 27	0.000	0.416**	Valid
	KepK 28	0.000	0.472**	Valid
	KepK 29	0.000	0.776**	Valid
	KepK 30	0.000	0.541**	Valid
	KepK 31	0.000	0.429**	Valid
	KepK 32	0.000	0.662**	Valid
	KepK 33	0.000	0.710**	Valid
	KepK 34	0.000	0.801**	Valid
	KepK 35	0.000	0.706**	Valid
	KepK 36	0.000	0.778**	Valid

Sumber: data primer, diolah 2013

*) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0,05

**) : uji signifikan pada taraf signifikan 0,01

Berdasarkan tabel ringkasan validitas di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid

karena signifikansi setiap butir pertanyaan (*1-tailed*) $\leq 0,05$ dan atau $\geq 0,01$. Pada *pearson correlation*, terlihat bahwa seluruhnya lebih besar dari 0,235. Taraf signifikansi yang lebih kecil memiliki signifikan yang lebih baik, yaitu sebesar 0,01. Hal tersebut dikarenakan taraf kesalahan pada taraf signifikansi 0,01 lebih kecil dibandingkan 0,05 yang mengandung taraf kepercayaan 0,99 atau 99%.

2. Uji Reliabilitas

Setelah semua variabel dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid, maka dilakukan uji berikutnya yaitu uji reliabilitas variabel. Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Penghitungan Reliabilitas ada 2 cara, namun peneliti menggunakan cara yang kedua yaitu *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengambilan kesimpulan uji reliabilitas yaitu diuji dengan *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal atau reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$ (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2009:48).

Tabel 20. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komitmen Karyawan (KomK)	0.838	Reliabel
Keadilan Prosedural (KP)	0.953	Reliabel
Kepuasan Karyawan (KepK)	0.929	Reliabel

Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 20 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan besarnya *cronbach's alpha* lebih dari 0,70.

F. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Multikolonieritas dapat dilihat dari (1) nilai *Tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF) (Imam Ghozali, 2011:105). Untuk mengetahui adanya multikolinieritas, dapat dilihat tabel sebagai berikut.

Tabel 21. Ringkasan Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Perhitungan	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Prosedural	0,464	2,156
Kepuasan Karyawan	0,464	2,156

Dependent Variabel: Komitmen Karyawan
Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 21 di atas, uji multikolinieritas membutuhkan 2 variabel independen. Variabel independen disini

meliputi Keadilan Prosedural dan Kepuasan Karyawan. Tabel diatas dapat diketahui nilai VIF dan *Tolerance* untuk masing-masing variabel penelitian sebagai berikut :

- a. Nilai VIF untuk variabel Keadilan Prosedural (KP) sebesar $2,156 < 10$ dan nilai *Tolerance* sebesar $0,464 > 0,10$ sehingga variabel KP dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas.
- b. Nilai VIF untuk variabel Kepuasan Karyawan (KepK) sebesar $2,156 < 10$ dan nilai *Tolerance* sebesar $0,464 > 0,10$ sehingga variabel KepK dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Dapat disimpulkan bahwa uji regresi pada penelitian ini baik, karena tidak terjadi gejala multikolonieritas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastidastisitas tujuannya adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Penelitian ini menggunakan uji *Glejser* dalam menguji ada tidaknya heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2011:139)

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini, maka dapat dilihat dari signifikansi hasil output SPSS berikut.

Tabel 22. Ringkasan Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independen	Sig.	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
Keadilan Prosedural	0,955	0,010	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Kepuasan Karyawan	0,937	0,014	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Dependent Variabel: Kepuasan Karyawan

Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 22, dapat disimpulkan bahwa signifikansi dari Keadilan Prosedural ada 0,955 yang artinya lebih dari 0,05 atau 5% dan Kepuasan Karyawan memiliki signifikansi 0,937 yang berarti lebih dari 0,05 atau 5%. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linear atau tidak. Pengujian linearitas dilakukan dengan menggunakan uji *Lagrange Multiplier*. Pada uji ini, model dapat dikatakan linear apabila C^2 hitung lebih kecil dari C^2 tabel. C^2 hitung diperoleh dari perhitungan n dikalikan R Square. Kemudian hasilnya dibandingkan dengan C^2 tabel. Hasil

perhitungan ini dibantu dengan menggunakan program komputer *SPSS Statistic 21* dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 23. Ringkasan Uji Linearitas

R	R Square	df	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,000	0,000	69	-0,030	4,12408138

Sumber: data primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil uji *Lagrange Multiplier* diperoleh nilai R^2 sebesar 0,000, maka besarnya C^2 hitung = $n \times R^2 = 70 \times 0,000 = 0,000$. Nilai ini dibandingkan dengan C^2 tabel dengan $df=69$ dan tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian C^2 hitung (0,000) < C^2 tabel (83,39) sehingga dapat disimpulkan model regresi tersebut linear.

G. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis pertama menggunakan analisis regresi linear sederhana. Penghitungan uji hipotesis ini menggunakan program *SPSS Statistics 21*. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan dapat dilihat tabel sebagai berikut.

Tabel 24. Ringkasan Uji Hipotesis 1: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>		t_{hitung}	Sig	R	<i>R Square</i>
	B	<i>Std. Error</i>				
Konstan	32,383	4,445	7,285	0,000		
Keadilan Prosedural	0,651	0,076	8,580	0,000	0,721	0,520

Dependent Variable: Komitmen Karyawan (KomK)

Sumber : data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh R sebesar 0,721 pada hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan dapat dilihat dari *R Square* yaitu sebesar 0,520. Hal ini berarti bahwa Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan sebesar 52% sedangkan sisanya 48% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model regresi.

Pada nilai signifikansinya yaitu sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan signifikan.

Berdasarkan koefisien regresi pada tabel, maka dapat diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$Y = a + bX_1$$

$$Y = 32,383 + 0,651 X_1$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa jika nilai X_1 (Keadilan Prosedural) sebesar nol, maka nilai Y (Komitmen Karyawan) sebesar 32,383. Jika nilai X_1 (Keadilan Prosedural) sebesar satu satuan, maka nilai Y (Komitmen Karyawan) juga naik sebesar 0651 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan, semakin baik Keadilan Prosedural maka semakin meningkat Komitmen Karyawan.

Harga t_{hitung} sebesar 8,580, selanjutnya dikonsultasikan dengan harga tabel ($t_{tabel} = 1,667$) untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dan $df = 68$. Harga t_{hitung} sebesar 8,580 lebih besar $t_{tabel} 1,667$, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan sehingga hipotesis pertama diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis kedua menggunakan analisis regresi linear sederhana. Penghitungan uji hipotesis ini

menggunakan program SPSS *Statistics* 21. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan dapat dilihat tabel sebagai berikut.

Tabel 25. Ringkasan Uji Hipotesis 2: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>		t_{hitung}	Sig	R	R Square
	B	<i>Std. Error</i>				
Konstan	45,469	6,638	6,850	0,000		
Keadilan Prosedural	1,005	0,113	8,868	0,000	0,732	0,536

Dependent Variable: Kepuasan Karyawan (KepK)

Sumber : data primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh R sebesar 0,732 pada hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan. Pengaruh Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan dapat dilihat dari *R Square* yaitu sebesar 0,536. Hal ini berarti bahwa Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan sebesar 53,6% sedangkan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model regresi.

Pada nilai signifikansinya yaitu sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh Keadilan

Prosedural dengan Kepuasan Karyawan signifikan. Berdasarkan koefisien regresi pada tabel, maka dapat diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$Y = a + bX_2$$

$$Y = 45,469 + 1,005 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa jika nilai X_2 (Keadilan Prosedural) sebesar nol, maka nilai Y (Kepuasan Karyawan) sebesar 45,469. Jika nilai X_2 (Keadilan Prosedural) sebesar satu satuan, maka nilai Y (Kepuasan Karyawan) juga naik sebesar 1,005 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan, semakin baik Keadilan Prosedural maka semakin tinggi Kepuasan Karyawan.

Harga t_{hitung} sebesar 8,868, selanjutnya dikonsultasikan dengan harga tabel ($t_{tabel} = 1,667$) untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dan $df = 68$. Harga t_{hitung} sebesar 8,868 lebih besar $t_{tabel} 1,667$, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan sehingga hipotesis kedua diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan

melalui Kepuasan Karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis ketiga menggunakan *Path Analysis*. Penghitungan uji hipotesis ini menggunakan program SPSS *Statistics* 21. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan dapat dilihat tabel sebagai berikut.

Tabel 26. Ringkasan Uji Hipotesis 3: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Karyawan

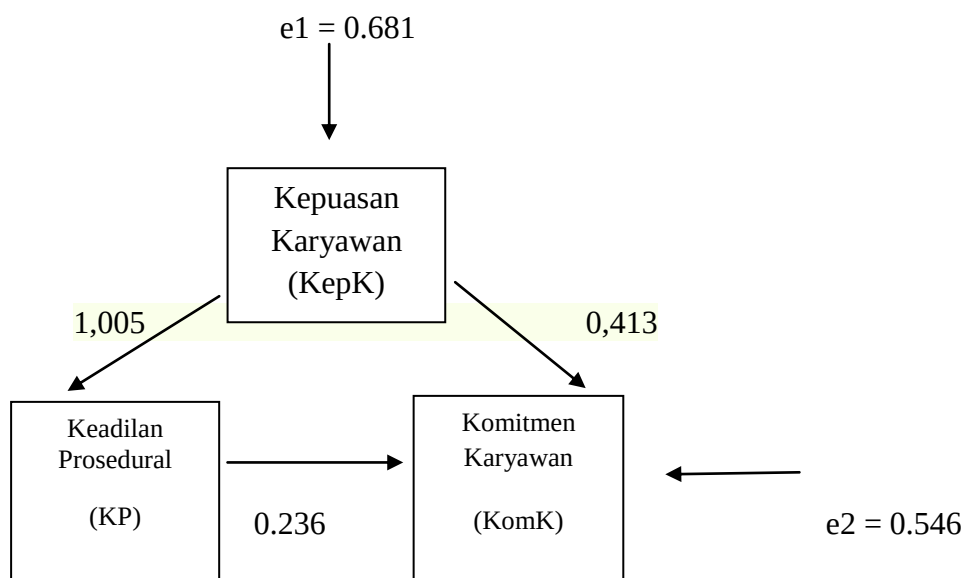
Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>		t _{hitung}	Sig	R	R Square
	B	Std. Error				
Konstan	13,596	4,581	2,968	0,004		
Keadilan Prosedural	0,236	0,088	2,670	0,010	0,838	0,702
Kepuasan Karyawan	0,413	0,064	6,418	0,000	0,838	0,702

Dependent Variable: Komitmen Karyawan (KomK)

Sumber : data primer, diolah 2013

Dari tabel di atas, maka dapat dilakukan perhitungan variabel

mediasi sebagai berikut.



Gambar 9. Hasil *Path Analysis*

Diagram jalur di atas menunjukkan anak panah dari e1 ke Kepuasan Karyawan yang menunjukkan jumlah *variance* variabel Kepuasan Karyawan yang tidak dijelaskan oleh Keadilan Prosedural. Kemudian anak panah dari e2 menuju Komitmen Karyawan menunjukkan *variance* Komitmen Karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel Keadilan Prosedural dan Kepuasan Karyawan. Besarnya e 1 dan e 2 dapat diperoleh rumus $\sqrt{1 - R^2}$, dengan persamaan:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \alpha + p_2 \text{Keadilan Prosedural} + e1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Komitmen Karyawan} = \alpha + \text{Keadilan Prosedural} + p_3 \text{Kepuasan Karyawan} + e2 \dots \dots \dots (2)$$

$$e1 = \sqrt{(1 - 0,536)} = 0,681$$

$$e2 = \sqrt{(1 - 0,702)} = 0,546$$

$$\text{Pengaruh langsung (KP ke KomK)} = 0,236$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung (KP ke KomK melalui KepK)} = 0,415$$

$$\text{Pengaruh total} = \begin{array}{r} 0,236 \\ + 0,415 \\ \hline 0,651 \end{array}$$

Pengaruh tidak langsung diperoleh dari perhitungan 1,005 dikalikan 0,413. Untuk mengetahui hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, maka dapat dilihat dari perhitungan menggunakan *Sobel Test* sebagai berikut.

$$Sp2p3 = \overline{p3^2}Sp2^2 + p2^2Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2$$

$$Sp2p3 = \overline{(0,413)^2} 0,113^2 + (1,005)^2 (0,064)^2 + (0,113)^2 (0,064)^2$$

$$sp2p3 = \overline{0,171 \ 0,018 + 1,010 \ 0,004 + (0,018)(0,004)}$$

$$Sp2p3 = \overline{0,003 + 0,004 + 0,000072}$$

$$Sp2p3 = \overline{0,007072}$$

$$Sp2p3 = 0,0841$$

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0,415}{0,084} = 4,940$$

t _{hitung}		t _{tabel}
4,940	>	1,667

Oleh karena nilai t_{hitung} 4,940 lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,667, dan memiliki koefisien mediasi 0,415 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Dari hasil perhitungan t tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini positif dan signifikan. Terlihat bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih tinggi daripada pengaruh langsung secara signifikan. Ini berarti terdapat pengaruh mediasi yang kuat pada penelitian ini. Variabel dalam pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan Karyawan. Dapat

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Karyawan. Hal tersebut berarti hipotesis ketiga dapat diterima.

H. Pembahasan dan Implikasi

1. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Hal ini berarti semakin baik Keadilan Prosedural maka semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari analisis regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 32,383 + 0,651 X_1$. Harga t_{hitung} sebesar 8,580 lebih besar dari t_{tabel} 1,667 dan nilai signifikansi 0,000, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan.

Hasil penelitian ini menguatkan penelitian milik Endah Suciningtyas (2004), yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Jika perusahaan menaati aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dalam menentukan gaji karyawan maka karyawan akan merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan terutama dalam pemberian bonus atau tunjangan sehingga mereka merasa bahwa perusahaan seperti bagian keluarga.

Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif pada Komitmen Karyawan sehingga penelitian ini mengandung implikasi agar perusahaan dapat menerapkan prosedur seadil-adilnya terhadap karyawan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Karyawan tidak hanya membutuhkan keadilan dalam melaksanakan kewajibannya, mereka juga ingin mendapatkan hak-haknya sebagai karyawan secara adil. Dengan adanya anggapan keadilan prosedural yang baik tersebut, dapat menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan sehingga karyawan diharapkan memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan dapat tetap berkarya dan loyal terhadap perusahaan. Cara kerja karyawan yang memiliki komitmen jelas lebih baik dan memuaskan. Hal tersebut dapat memajukan perusahaan dan memiliki dampak dalam tujuan perusahaan agar lebih cepat tercapai dan meningkatkan kualitas perusahaan sendiri.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil output analisis regresi linear sederhana yang diolah menggunakan SPSS *Statistics* 21. Hasil tersebut diperoleh dari analisis regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = 45,469 + 1,005 X_2$. Harga t_{hitung} sebesar 8,868 lebih besar dari t_{tabel} 1,667 dan nilai signifikansi sebesar 0,000, maka dapat diambil kesimpulan

bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan.

Hasil ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Kadarudin, Abd. Rahman Kadir, dan Ria Mardiana Y (2012), Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dirjen Pajak. Semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan puas mereka pada pekerjaan mereka.

Selain itu, penelitian ini dikuatkan pula oleh teori yang dikemukakan oleh Luthans (2005), yang menyatakan dalam salah satu dimensinya bahwa kepuasan kerja merupakan jawaban emosional terhadap suatu situasi pekerjaan. Sikap tersebut dapat ditunjukkan karyawan apabila perusahaan dapat memberikan keadilan yang menjadi hak karyawan sendiri sehingga karyawan merasa puas dalam pekerjaannya tanpa ada keluhan yang berarti.

Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan sehingga dalam penelitian ini mengandung implikasi bahwa perusahaan diharapkan dapat memberikan prosedur terhadap karyawan dengan seadil-adilnya sehingga hak-hak karyawan terpenuhi. Kepuasan karyawan ditunjukkan dengan bagaimana karyawan

menikmati pekerjaan dan terpenuhinya kebutuhan dalam kehidupan karyawan. Gaji bukan satu-satunya alasan karyawan dapat merasakan kepuasan, akan tetapi promosi, penghargaan, dan imbalan lainnya yang tidak dapat diwujudkan secara riil/nyata namun dapat dirasakan bagi kepuasan batin juga karyawan butuhkan. Termasuk kedekatan karyawan terhadap manajer juga sangat dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, manajer sebaiknya lebih memperhatikan karyawan agar karyawan puas dengan apa yang dilakukan atasan dan selalu mendukung atas apa yang diputuskan oleh manajer untuk kebaikan perusahaan.

3. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan karyawan.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Karyawan. Hipotesis ketiga disini menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung yang nilainya lebih tinggi dari pengaruh langsung. Hal ini berarti pada penelitian ini memiliki pengaruh tidak langsung yang sangat kuat. Selanjutnya dari perhitungan $t_{hitung} > t_{tabel}$, besar t_{hitung} adalah 4,940 dan t_{tabel} 1,667, dan koefisien mediasi 0,415 sehingga diketahui pengaruh mediasi oleh Kepuasan Karyawan. Dari perhitungan *Path analysis* tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

antara Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan melalui Kepuasan Karyawan.

Hasil ini menguatkan penelitian sebelumnya oleh Dwi Penny dan Ahyar (2008) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, dan memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan. Ini berarti bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan, akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Selanjutnya dalam penelitian William dan Hazer (1986) disebutkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja tidak dapat ditunjukkan secara nyata, namun dapat berpengaruh terhadap pekerjaan.

Perusahaan dapat menggunakan prosedur yang ada sebaik mungkin sehingga karyawan senang dalam menjalankan pekerjaan. Prosedur yang baik dalam perusahaan membuat karyawan semakin mudah untuk berkomitmen dalam perusahaan. Kepuasan memberi dampak yang signifikan terhadap karyawan sehingga diharapkan perusahaan dapat memberikan rasa kenyamanan pada karyawan. Hal tersebut dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan dan loyalitas

karyawan terhadap perusahaan dengan ditunjukkan adanya komitmen pada karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memberikan hak-hak untuk karyawan misalnya dengan memberikan keadilan atas keterlibatan mereka dalam memberikan pendapat untuk kemajuan perusahaan. Dari perlakuan tersebut, karyawan akan merasakan kepuasan karena telah dianggap dan dihargai pendapatnya untuk kepentingan perusahaan. Pendapat atau masukan dari karyawan juga merupakan bentuk rasa memiliki terhadap perusahaan. Apabila perusahaan dapat menerapkan sikap tersebut dalam kehidupan organisasinya, maka dapat menumbuhkan komitmen yang tinggi pada karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data yang telah dilakukan dalam bab IV, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian H_1 menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai t_{hitung} sebesar 8,580 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,667 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. Pengujian ini diperoleh persamaan $Y = 32,383 + 0,651 X_1$ yang memiliki arti bahwa koefisien bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Karyawan maka H_1 diterima.
2. Pengujian H_2 menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai t_{hitung} sebesar 8,868 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,667 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. Pengujian ini diperoleh persamaan $Y = 45,469 + 1,005 X_2$ yang memiliki arti bahwa koefisien bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Kepuasan Karyawan maka H_2 diterima.

3. Pengujian H_3 menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Karyawan. Adanya pengaruh mediasi yang kuat disini dapat ditunjukkan dengan adanya pengaruh tidak langsung sebesar 0,415 yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0,236. Selain itu, dari nilai t_{hitung} 4,940 lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,667. Dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Karyawan, maka H_3 diterima.

B. Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya keterbatasan yang akan mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Tidak adanya uji instrumen membuat peneliti lebih berhati-hati dalam melakukan penelitian, meskipun butir pertanyaan kuesioner setelah diteliti seluruhnya valid.
2. Penelitian ini menggunakan satu objek perusahaan saja sehingga pembaca harus berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini.
3. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat instrumennya sehingga peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang
 - a. Komitmen Karyawan merupakan sikap yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh, skor jawaban responden pada komitmen paling rendah yaitu pada hal yang berkaitan dengan kewajiban perpindahan karyawan yang banyak pada akhir-akhir ini. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan agar tidak mudah memutuskan untuk berpindah kerja. Dengan mempertahankan perasaan senang dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan, maka dapat menumbuhkan komitmen karyawan.
 - b. Prosedur yang diterapkan oleh perusahaan sebaiknya dapat menghasilkan persepsi yang baik pada karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, skor terendah Keadilan Prosedural pada jawaban responden terletak pada biasanya pengambilan keputusan yang hanya melibatkan orang-orang terdekat atau pihak-pihak tertentu. Perusahaan diharapkan dapat mengambil keputusan dengan melibatkan pihak yang memiliki kompetensi dan wewenang di bidangnya, bukan sekedar kedekatan personal. Hal ini akan membuat setiap orang bekerja sesuai dengan kemampuan dan tanggungjawabnya.

- c. Karyawan yang puas akan dapat menghasilkan pekerjaan yang baik. Berdasarkan data yang diperoleh, skor terendah pada Kepuasan Karyawan terletak pada beban pekerjaan yang dirasakan karyawan. Ada baiknya perusahaan meninjau kembali sistem pembagian tugas dan tanggung jawab sehingga karyawan bekerja dengan beban yang sesuai dengan kemampuan dan posisinya.

2. Bagi penelitian selanjutnya

- a. Penelitian diharapkan dapat menggunakan objek lebih dari satu misalnya pada perusahaan swasta atau BUMN yang lain, sehingga data penelitian lebih variatif dan kemampuan generalisasi lebih baik.
- b. Penelitian diharapkan melakukan uji instrumen terlebih dahulu sebelum mengambil data untuk penelitian. Hal tersebut bertujuan agar mendapatkan jawaban kuesioner yang lebih baik dan menghindari pertanyaan yang tidak valid untuk tidak diujikan lagi pada saat kuesioner disebarkan.
- c. Data penelitian ini berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuesioner. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara. Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan metode wawancara agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan memperoleh responden yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Badjuri. (2009). "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Kajian Akuntansi Universitas Stikubank Semarang*.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: an Examination of Construct Validity." *Journal of Vocational Behaviour*. Vol 65p. 1-18
- Ambar Satriyo. (2003). "Analisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional pada perusahaan PT Gaya Bella Diantama Yogyakarta". *Thesis*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Ardy Baskoro Wicaksono. (2011). "Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)". *Jurnal Penelitian Universitas Diponegoro Semarang*.
- As'ad, Mochamad. (1991). *Psikologi Industri. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bolino, Mark C. (1999). "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management. The Academy of Management Review*." Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 82-98.
- Cecilia Ratna Hapsari. (2008). "Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajer dan Kepuasan Kerja : Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening." *Thesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. and Ng, K.Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(3); 425-445.

- Cropanzano et. Al,. (2007). "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspective*. 86(3): 386-400.
- Damayanti, K dan Suhariadi, F. (2003). "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi di PT Haji Ali Sejahtera Surabaya." *Jurnal Psikologi Universitas Airlangga*.
- Dwi Penny Hasmarini dan Ahyar Yuniawan. (2008). "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif." *Jurnal Penelitian Universitas Diponegoro*.
- Endah Suciningtyas. (2004). "Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi (Studi Empiris pada Industri Mebel di Kota Semarang)". Thesis. Universitas Diponegoro.
- Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Gavamedia.
- Estuning Ristanier dan Kristiana Haryanti. (2011). "Komitmen Organisasi ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Kualitas Hubungan Atasan–Bawahan (Q-LMX)." *Jurnal Penelitian Universitas Katholik Soegijapranata Semarang*.
- Fatdina. (2009). "Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Humanitas." *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*.
- Gendut Sukarno dan Prasetyohadi. (2004). "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Akuntansi*.
- Hani Handoko.(1987). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- _____. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

- Heru Kurnianto Tjahjono. (2007). "Validasi Item-Item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling (SEM) dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA)." *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*.
- Imam Ghazali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Isnain Sudiarto. (2004). "Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik, Ekstrinsik, dan Tipe Pekerjaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus pada PT Persero Industri Kapal Apai Indonesia Madiun)". Thesis. Universitas Gadjah Mada.
- Kadaruddin, Abd. Rahman Kadir, Ria Mardiana Y. (2012). "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Pegawai Pajak di Kota Makassar." *Jurnal Universitas Hassanudin Makassar*.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinincki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (2005). Tenth Edition. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships." *Academy of Management Journal*. 43(4); 738-748
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes." *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.

- Mediani Dyah Natalia. (2011). "Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja Terhadap Intensi untuk Keluar pada Karyawan PT Aksara Dinamika Jogja Harian Jogja." Thesis. Universitas Gadjah Mada.
- Muhammad Wahyu Kuncoro. (2001). "Penilaian Keadilan Prosedural Ditinjau dari Penilaian Keadilan Interaksional dan Kontrol pada Para Korban Gempa Bumi di Bantul." Jurnal Universitas Wangsa Manggala Yogyakarta.
- Moorman. R.H., (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?." *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover." New York: Academic Press.
- O'Reilly, C., & Cadwell, D.F. (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit." *Academy of Management Journal*. Vol 495-496.
- Pareke, Fahrudin J.S. (2004). "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Organisasional. Media Ekonomi dan Bisnis." XV (1), 40-53.
- Porporato, Marcela. (2006). "Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance: an Empirical Assessment." *School of Administrative Studies: York University*. p.2-3
- Ramamoorthy, N, and Flood P.C. (2004). "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions." *British Journal of Management*. Volume 15, 247-258.
- Raden Erina Citta Yasmin. (2010). "Pengaruh Job Insecurity Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Outsource PT Asia Outsourcing Services yang Ditempatkan di PT X." Thesis. Universitas Gadjah Mada.

Ranupandojo dan Husnan. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.

Resti Yudhaningsih. (2011). “Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan, dan Budaya Organisasi”. *Jurnal Politeknik Negeri Semarang*.

Robiansyah. (2009). “Pengaruh Keadilan Prosedural dan Informasional terhadap Komitmen Strategik dengan Job Tenure (masa jabatan) sebagai Variabel Pemoderasi”. Thesis. Universitas Gadjah Mada.

Riant Nugroho Dwijowijoto dan Randy R Wrihatnoro. (2008). *Manajemen Privatisasi BUMN*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Sinta Setiana. (2006). “Uji Model Variabel Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, dan Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada KAP Di Jawa Barat Dan Jawa Timur).” *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Universitas Kristen Maranatha.

Sri Haryanti. (2009). “Peran Kekuasaan Pimpinan dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit”. Thesis. Universitas Gadjah Mada.

Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suliyanto. (2005). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Sumadi Suryabrata. (2012). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). "Procedural Justice: A Psychological Analysis." Hillsdale, NJ: Earlbaum. Vol 26: 1271-1289.

_____. (1978). "A theory of procedure." California Law Review. Vol 66:541-566.

Van den Bos, K. Van Prooijen, J.W. & Wilke, H.A.M. (2004). "Group Belongingness and Procedural Justice : Social Inclusion and Exclusion by Peer Affect the Psychology of Voice." Journal of Personality and Social Psychology. Vol 87 (1) 66-79.

Windi Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih. (2012). "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)." The Indonesian Accounting Review. STIE Perbanas Surabaya.

Lampiran 1.1

Yogyakarta, April 2013

Perihal: Permohonan menjadi responden

Kepada

Yth. Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas
Semarang

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu

NIM : 09412144037

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Akuntansi

Dalam rangka menyusun skripsi guna memperoleh gelar kesarjanaan (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, saya bermaksud mengadakan penelitian ilmiah. Penelitian ini difokuskan pada “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Survey pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)”.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi daftar kuesioner yang dilampirkan. Data-data yang nantinya diperoleh akan saya jaga kerahasiaannya dan semata-mata digunakan untuk kepentingan akademik. Partisipasi Bapak/Ibu merupakan kunci keberhasilan saya.

Atas kerja sama, dukungan dan perhatian Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Hormat Saya,
Peneliti

(Mimin Nur Aisyah, M.Sc, Ak.)

(Rakhmawati Hajiyanti M R)

Lampiran 1.2

KUESIONER

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening

**(Survey pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas
Semarang)**

Identitas Responden

1. Nama Responden :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin :

☐ Pria	☐ Wanita
-------------------------------	---------------------------------
3. Usia :

☐ 25 - 30 tahun	☐ 36 - 40 tahun	☐ 46 - 50 tahun
☐ 31 - 35 tahun	☐ 41 - 45 tahun	☐ > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :

☐ SLTA	☐ DIII/Akademi	☐ Lain-lain
☐ S1	☐ S2	
5. Bekerja pada divisi :

☐ Divisi Keuangan	☐ Divisi Komersial	☐ Lain-lain
☐ Divisi Teknik	☐ Divisi Sistem Informasi Manajemen	
☐ Divisi Operasi	☐ Divisi SDM / Personalia	
6. Lama bekerja di perusahaan :

☐ 1-5 th	☐ 6-10 th	☐ 11-15 th	☐ 16-20 th	☐ > 20 th
---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------
7. Status Karyawan :

☐ Tetap	☐ Outsourcing	☐ Lain-lain
--------------------------------	--------------------------------------	--

Lampiran 1.3

Petunjuk: Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan di bawah ini dengan tanda *tick mark* (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu/Saudara alami. Bila ada pembatalan jawaban dari jawaban semula, maka jawaban semula cukup diberi tanda silang (✗) kemudian diberi tanda checklist (✓) pada jawaban pengganti.

1. Komitmen Karyawan

Pertanyaan-pertanyaan ini menyangkut komitmen yang dirasakan oleh karyawan pada perusahaan. Komitmen karyawan adalah suatu bentuk sikap yang ada pada karyawan untuk bertahan dalam suatu perusahaan. Variabel ini digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan.

PERNYATAAN:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
	a. Komitmen Afektif				
1.	Saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya di perusahaan tempat saya bekerja.				
2.	Saya senang bercerita mengenai perusahaan tempat saya bekerja dengan orang-orang di luar perusahaan .				
3.	Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan tempat saya bekerja adalah masalah saya juga.				
4.	Saya merasa dapat dengan mudah terikat dengan perusahaan lain seperti saya terikat dengan perusahaan tempat saya bekerja saat ini.				
5.	Saya tidak merasa sebagai “bagian dari keluarga” dalam perusahaan tempat saya bekerja saat ini.				
6.	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan tempat saya bekerja.				
7.	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki makna yang sangat berarti bagi saya.				
8.	Saya tidak mempunyai “rasa memiliki” yang besar terhadap perusahaan tempat saya bekerja.				
	b. Komitmen Keberlanjutan				
9.	Saya tidak khawatir akan apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti bekerja tanpa memiliki peluang pekerjaan lain.				
10.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja saat ini walaupun saya menginginkannya.				
11.	Ada banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja sekarang.				

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
12.	Saya tidak akan rugi jika keluar dari perusahaan tempat saya bekerja saat ini.				
13.	Saat ini, tetap bekerja pada perusahaan tempat saya bekerja merupakan suatu kebutuhan , disamping keinginan.				
14.	Saya merasa bahwa saya hanya memiliki sedikit pilihan (pekerjaan lain) yang dapat dipertimbangkan apabila saya meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja.				
15.	Salah satu konsekuensi serius apabila saya meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja adalah kurangnya alternatif pekerjaan yang tersedia.				
16.	Salah satu alasan saya tetap bekerja di perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan lain belum tentu dapat memberikan keuntungan seperti di perusahaan tempat saya bekerja.				
	c. Komitmen Normatif				
17.	Saya pikir akhir-akhir ini orang-orang terlalu sering berpindah kerja.				
18.	Saya merasa seseorang tidak harus selalu loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja.				
19.	Pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan hal yang etis bagi saya.				
20.	Salah satu alasan utama saya tetap bekerja pada perusahaan pada perusahaan tempat saya bekerja adalah karena saya percaya bahwa loyalitas adalah penting dan merupakan kewajiban moral.				
21.	Meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja bukan perbuatan yang benar, sekalipun hal itu menguntungkan bagi saya.				
22.	Saya telah diajarkan untuk mempercayai nilai loyalitas terhadap perusahaan.				
23.	Akan lebih baik bila seseorang bekerja pada satu perusahaan saja selama karirnya.				
24.	Menjadi seorang “pegawai loyal” perusahaan tempat saya bekerja merupakan hal yang tidak masuk akal bagi saya.				

Lampiran 1.4

2. Keadilan Prosedural

Pertanyaan-pertanyaan ini menyangkut rasa keadilan yang dimiliki karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan terhadap Bapak/Ibu. Keadilan prosedural adalah keadilan yang didasarkan atas persepsi setiap individu dalam menilai aturan atau prosedur yang diterapkan oleh perusahaan. Variabel ini digunakan untuk mengukur seberapa besar keadilan yang diterapkan pada perusahaan kepada seluruh karyawan.

PERNYATAAN:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
	a. Keakuratan Informasi				
1.	Di perusahaan ini, mengumpulkan data yang akurat dilakukan lebih dahulu sebelum mengambil keputusan.				
2.	Acuan utama dalam mengambil keputusan adalah aturan yang berlaku di perusahaan/kantor.				
3.	Keputusan yang diambil di perusahaan ini dibuat berdasarkan hasil analisa data-data yang akurat dan lengkap.				
	b. Representatif/Keterwakilan				
4.	Setiap unsur/unit yang ada di perusahaan diminta untuk memberikan usulan dan saran dalam pengambilan keputusan.				
5.	Usulan dari berbagai unsur/unit di perusahaan ini akan diperhatikan (tidak diabaikan) dalam pengambilan keputusan.				
6.	Dalam mengambil keputusan didasari oleh pertimbangan usulan dan saran yang telah diberikan dari unsur/unit di perusahaan.				
	c. Meminimalkan Bias				
7.	Dalam pengambilan keputusan tidak hanya menguntungkan segelintir orang saja.				
8.	Kedekatan dengan pengambil keputusan bukan jaminan untuk mendapatkan keberuntungan.				

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
9.	Kesejahteraan bersama adalah tujuan utama dalam pengambilan keputusan di perusahaan ini.				
10.	d. Konsisten Hukuman diberikan didasari pada apa yang telah dilakukan seseorang, tidak pandang bulu siapapun yang melakukannya.				
11.	Setiap orang yang berjasa dan berprestasi di perusahaan ini akan mendapatkan penghargaan yang setimpal.				
12.	Setiap pelanggaran pasti mendapatkan hukuman / sanksi.				
13.	e. Etis Dalam pengambilan keputusan hak-hak seseorang dihargai dengan baik.				
14.	Tidak menghalalkan segala cara dalam mencapai tujuan yang diinginkan.				
15.	Etika dan moral dijunjung lebih tinggi daripada ambisi pribadi di perusahaan ini.				
16.	f. Dapat Diperbaiki Pengambil keputusan bersedia menerima saran dan kritik dari orang lain.				
17.	Pengambil keputusan berani mengakui kesalahan yang telah dibuat.				
18.	Pengambil keputusan bersedia merubah keputusan yang salah.				

Lampiran 1.5

3. Kepuasan Karyawan

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ini menyangkut rasa puas karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan karyawan adalah keadaan emosional dimana karyawan merasakan senang atau tidak senang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Variabel ini digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kepuasan yang dirasakan oleh subyek (karyawan).

PERNYATAAN:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
	a. Gaji				
1	Saya merasa mendapat gaji yang sesuai dengan pekerjaan saya.				
2	Kenaikan gaji yang saya terima tidak seberapa dan jarak kenaikan gaji terdahulu terlalu lama.				
3	Saya merasa tidak dihargai oleh organisasi ketika saya berpikir mengenai apa yang organisasi “bayarkan atau berikan” pada saya.				
4	Saya puas dengan kesempatan dalam mendapatkan kenaikan gaji.				
	b. Promosi				
5	Kemungkinan saya mendapat kesempatan promosi pekerjaan sangat kecil.				
6	Orang-orang dapat maju disini secepat mereka berada di tempat lain.				
7	Orang yang melakukan tugasnya dengan baik akan memperoleh kesempatan yang sama untuk dipromosikan.				
8	Saya puas dengan kesempatan dalam mendapatkan promosi.				
	c. Atasan				
9	Atasan saya sangat kompeten dalam melakukan pekerjaan.				
10	Atasan saya bersikap tidak adil terhadap saya.				
11	Atasan saya kurang perhatian terhadap perasaan bawahannya.				
12	Saya menyukai cara kerja atasan saya.				
	d. Manfaat Ganda				
13	Saya puas dengan manfaat yang saya dapatkan dari pekerjaan.				
14	Keuntungan yang saya dapat sama baiknya seperti organisasi lain tawarkan.				
15	Keuntungan yang kami dapatkan secara keseluruhan adil.				
16	Ada beberapa keuntungan yang seharusnya kami dapatkan, tetapi tidak kami dapatkan.				
	e. Penghargaan				
17	Saya melakukan pekerjaan dengan baik, maka saya mendapatkan penghargaan yang seharusnya saya dapatkan.				
18	Saya tidak merasa pekerjaan saya dihargai.				
19	Sangat sedikit imbalan bagi mereka yang bekerja disini.				

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
20	Hanya ada sedikit penghargaan bagi orang-orang yang bekerja disini.				
21	f. Kondisi Operasional Pekerjaan Banyak sekali aturan dan prosedur yang membuat pekerjaan bertambah sulit.				
22	Usaha-usaha saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik terhalang oleh birokrasi.				
23	Saya mempunyai banyak pekerjaan yang harus saya lakukan.				
24	Beban kerja saya terlalu banyak.				
25	g. Rekan Kerja Saya menyukai teman sekerja saya.				
26	Saya merasa harus bekerja lebih keras karena ketidakmampuan orang lain yang bekerja dengan saya.				
27	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya.				
28	Ada terlalu banyak percekcoan dan pertengkaran di kantor tempat saya bekerja.				
29	h. Lingkungan Kerja Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti.				
30	Saya menyukai hal-hal yang saya lakukan dalam pekerjaan saya.				
31	Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya.				
32	Pekerjaan saya sangat menyenangkan.				
33	i. Komunikasi Komunikasi sepertinya berjalan dengan baik di perusahaan ini.				
34	Tujuan dari organisasi ini tidak jelas bagi saya.				
35	Terkadang saya tidak mengetahui apa yang sedang terjadi pada organisasi.				
36	Tugas-tugas dalam pekerjaan tidak dijelaskan dengan baik.				

Mohon diperiksa sekali lagi, apakah semua pertanyaan sudah dijawab sehingga tidak ada nomor yang terlewat tanpa jawaban

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini

Lampiran 2.1

Tabulasi Kuesioner Komitmen Karyawan

No	Komitmen Karyawan												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3
2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	3	2	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3
5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
8	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
12	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3
13	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4
14	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
17	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
18	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
19	2	3	3	2	1	1	3	3	3	2	2	1	3
20	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3
23	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
24	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
26	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
27	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4
30	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
31	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
33	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	1	3
34	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
35	4	4	4	3	1	1	4	2	2	4	4	4	4

Lanjutan Lampiran 2.1

Tabulasi Kuesioner Komitmen Karyawan

No	Komitmen Karyawan												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
36	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
37	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4
38	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
39	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
40	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
41	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
42	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
43	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4
44	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
46	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
47	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
48	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4	4	3
49	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
50	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
51	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
53	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	1	3
54	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4
55	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
56	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
57	4	4	4	4	2	2	4	3	2	3	4	4	4
58	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
59	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
60	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
61	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
62	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
64	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
65	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4	4	4
66	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4
67	3	3	4	3	4	4	3	4	4	1	3	4	2
68	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
69	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
70	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4
Total	218	208	223	205	210	205	223	226	194	192	206	206	221

Lanjutan Lampiran 2.1

Tabulasi Kuesioner Komitmen Karyawan

[illegible]

Lanjutan Lampiran 2.1

Tabulasi Kuesioner Komitmen Karyawan

No	Komitmen Karyawan											KomK
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
35	4	4	3	2	1	1	4	1	4	4	4	73
36	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	63
37	2	3	3	4	3	2	4	3	4	2	3	78
38	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	70
39	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
40	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
41	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
42	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	61
43	3	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	78
44	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	70
45	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	70
46	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	71
47	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	58
48	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	70
49	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	63
50	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	63
51	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	78
52	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	72
53	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	71
54	3	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	78
55	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	71
56	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	70
57	3	3	4	3	1	4	4	3	4	4	4	81
58	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	70
59	2	3	4	2	4	2	4	3	4	2	3	78
60	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	70
61	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
62	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	63
63	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	70
64	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
65	3	3	3	4	1	4	4	3	4	4	4	79
66	3	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	78
67	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	75
68	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	61
69	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	58
70	3	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	78
Total	187	176	216	174	194	181	225	183	223	197	218	4911

Lampiran 2.2

Tabulasi Kuesioner Keadilan Prosedural

No	Keadilan Prosedural																		KP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	49
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	1	4	4	4	4	60
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
8	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	49
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
11	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	60
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	49
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	53
15	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
16	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	55
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
18	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	50
19	2	3	2	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	34

[illegible]

Lanjutan Lampiran 2.2

Tabulasi Kuesioner Keadilan Prosedural

No	Keadilan Prosedural																		KP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
43	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
44	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	62
45	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	53
46	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
47	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
49	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
51	3	3	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	1	2	48
52	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
54	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
55	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	60
56	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
57	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	64
58	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	62
59	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
60	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
61	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
62	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	42

63	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	62
64	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
65	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	64
66	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
67	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
68	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
69	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
70	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
	229	231	229	220	220	228	222	208	236	230	231	236	227	219	226	227	220	220	4059

Lampiran 2.3

Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Kepuasan Karyawan																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	1	1	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
6	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
9	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
10	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	3	3	1
11	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3
13	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
15	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	2	3
16	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
19	1	1	1	4	1	2	1	1	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2

20	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4
22	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
24	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
25	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2
26	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
27	4	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
29	3	4	3	4	1	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4
31	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
32	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
36	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
37	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4

Lanjutan Lampiran 2.3

Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Kepuasan Karyawan																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
38	4	2	2	3	2	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3
39	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
41	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
42	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2
43	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
44	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
47	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
49	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
50	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2
51	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
55	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
57	4	2	2	4	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3

58	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
59	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4
60	4	2	2	3	2	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3
61	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
62	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
63	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
64	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
65	4	2	2	4	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
66	4	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
67	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
68	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2
69	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
70	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
	221	174	203	220	183	189	211	212	219	206	205	208	215	178	205	179	213	198	209

Lanjutan Lampiran 2.3

Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Kepuasan Karyawan																	KepK
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	92
2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	88
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106
4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	99
5	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	101
6	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
7	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
8	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	100
9	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
10	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	87
11	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	110
12	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	94
13	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	111
14	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	97
15	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	106
16	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	112
17	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106
18	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	98
19	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	1	1	1	73

20	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	109
21	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	134
22	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	103
23	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	104
24	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	79
25	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	98
26	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104
27	2	2	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	116
28	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105
29	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	106
30	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	101
31	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	121
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104
33	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	110
34	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	106
35	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	112

Lanjutan Lampiran 2.3

Tabulasi Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Kepuasan Karyawan																	KepK
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
56	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	154
57	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	100
58	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	156
59	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
60	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	160
61	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	114
62	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	147
63	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
64	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	178
65	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	100
66	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	189
67	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	114
68	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	156
69	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	102
70	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	193
	201	179	183	155	187	201	178	206	217	213	222	223	227	216	210	197	201	7264

Lampiran 3.2
Uji Validitas
Komitmen Karyawan

		Correlations						
		KomK1	KomK2	KomK3	KomK4	KomK5	KomK6	KomKtot
KomK1	Pearson Correlation	1	.503**	.418**	.267*	.212	.122	.568**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.025	.078	.314	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK2	Pearson Correlation	.503**	1	.372**	.180	.000	-.045	.248*
	Sig. (1-tailed)	.000		.002	.135	1.000	.712	.019
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK3	Pearson Correlation	.418**	.372**	1	.148	.098	.156	.530**
	Sig. (1-tailed)	.000	.002		.221	.419	.197	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK4	Pearson Correlation	.267*	.180	.148	1	.394**	.165	.644**
	Sig. (1-tailed)	.025	.135	.221		.001	.171	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK5	Pearson Correlation	.212	.000	.098	.394**	1	.687**	.490**
	Sig. (1-tailed)	.078	1.000	.419	.001		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK6	Pearson Correlation	.122	-.045	.156	.165	.687**	1	.396**
	Sig. (1-tailed)	.314	.712	.197	.171	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomKtot	Pearson Correlation	.568**	.248*	.530**	.644**	.490**	.396**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.038	.000	.000	.000	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.2
Uji Validitas
Komitmen Karyawan

		Correlations						
		KomK7	KomK8	KomK9	KomK10	KomK11	KomK12	KomKtot
KomK7	Pearson Correlation	1	.235	-.141	.426**	.269*	.236*	.615**
	Sig. (1-tailed)		.051	.246	.000	.024	.049	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK8	Pearson Correlation	.235	1	.282*	.004	-.088	.318**	.461**
	Sig. (1-tailed)	.051		.018	.975	.470	.007	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK9	Pearson Correlation	-.141	.282*	1	-.356**	.192	.386**	.249*
	Sig. (1-tailed)	.246	.018		.003	.112	.001	.037
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK10	Pearson Correlation	.426**	.004	-.356**	1	.172	-.001	.294*
	Sig. (1-tailed)	.000	.975	.003		.154	.996	.014
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK11	Pearson Correlation	.269*	-.088	.192	.172	1	.543**	.544**
	Sig. (1-tailed)	.024	.470	.112	.154		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK12	Pearson Correlation	.236*	.318**	.386**	-.001	.543**	1	.593**
	Sig. (1-tailed)	.049	.007	.001	.996	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomKtot	Pearson Correlation	.615**	.461**	.249*	.294*	.544**	.593**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.037	.014	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.2
Uji Validitas
Komitmen Karyawan

		Correlations						
		KomK13	KomK14	KomK15	KomK16	KomK17	KomK18	KomKtot
KomK13	Pearson Correlation	1	.241 [*]	.083	.260 [*]	.306 [*]	-.383 ^{**}	.368 ^{**}
	Sig. (1-tailed)		.044	.495	.030	.010	.001	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK14	Pearson Correlation	.241 [*]	1	.513 ^{**}	.156	.079	-.038	.468 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.044		.000	.197	.514	.753	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK15	Pearson Correlation	.083	.513 ^{**}	1	.353 ^{**}	.196	.056	.347 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.495	.000		.003	.104	.646	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK16	Pearson Correlation	.260 [*]	.156	.353 ^{**}	1	.040	-.171	.404 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.030	.197	.003		.745	.156	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK17	Pearson Correlation	.306 [*]	.079	.196	.040	1	-.120	.241 [*]
	Sig. (1-tailed)	.010	.514	.104	.745		.324	.022
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK18	Pearson Correlation	-.383 ^{**}	-.038	.056	-.171	-.120	1	.271 [*]
	Sig. (1-tailed)	.001	.753	.646	.156	.324		.012
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomKtot	Pearson Correlation	.368 ^{**}	.468 ^{**}	.347 ^{**}	.404 ^{**}	.241 [*]	.271 [*]	1
	Sig. (1-tailed)	.002	.000	.003	.001	.045	.023	
	N	70	70	70	70	70	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.2
Uji Validitas
Komitmen Karyawan

		Correlations						
		KomK19	KomK20	KomK21	KomK22	KomK23	KomK24	KomKtot
KomK19	Pearson Correlation	1	.263*	.202	.290*	.241*	.525**	.412**
	Sig. (1-tailed)		.028	.094	.015	.045	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK20	Pearson Correlation	.263*	1	.458**	.670**	.558**	.452**	.659**
	Sig. (1-tailed)	.028		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK21	Pearson Correlation	.202	.458**	1	.488**	.405**	.160	.444**
	Sig. (1-tailed)	.094	.000		.000	.001	.186	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK22	Pearson Correlation	.290*	.670**	.488**	1	.553**	.354**	.636**
	Sig. (1-tailed)	.015	.000	.000		.000	.003	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK23	Pearson Correlation	.241*	.558**	.405**	.553**	1	.459**	.690**
	Sig. (1-tailed)	.045	.000	.001	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomK24	Pearson Correlation	.525**	.452**	.160	.354**	.459**	1	.647**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.186	.003	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KomKtot	Pearson Correlation	.412**	.659**	.444**	.636**	.690**	.647**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lampiran 3.3
Uji Validitas
Keadilan Prosedural

		Correlations						
		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KPtot
KP1	Pearson Correlation	1	.779**	.832**	.409**	.448**	.513**	.679**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP2	Pearson Correlation	.779**	1	.914**	.341**	.341**	.391**	.585**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.004	.004	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP3	Pearson Correlation	.832**	.914**	1	.448**	.488**	.513**	.663**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP4	Pearson Correlation	.409**	.341**	.448**	1	.661**	.659**	.778**
	Sig. (1-tailed)	.000	.004	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP5	Pearson Correlation	.448**	.341**	.488**	.661**	1	.659**	.752**
	Sig. (1-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP6	Pearson Correlation	.513**	.391**	.513**	.659**	.659**	1	.823**
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KPtot	Pearson Correlation	.679**	.585**	.663**	.778**	.752**	.823**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lanjutan lampiran 3.3
Uji Validitas
Keadilan Prosedural

		Correlations						
		KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	KPtot
KP7	Pearson Correlation	1	.626**	.463**	.360**	.264*	.546**	.599**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.002	.027	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP8	Pearson Correlation	.626**	1	.412**	.308**	.301*	.441**	.549**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.009	.011	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP9	Pearson Correlation	.463**	.412**	1	.515**	.589**	.556**	.737**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP10	Pearson Correlation	.360**	.308**	.515**	1	.647**	.686**	.787**
	Sig. (1-tailed)	.002	.009	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP11	Pearson Correlation	.264*	.301*	.589**	.647**	1	.738**	.782**
	Sig. (1-tailed)	.027	.011	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP12	Pearson Correlation	.546**	.441**	.556**	.686**	.738**	1	.824**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KPtot	Pearson Correlation	.599**	.549**	.737**	.787**	.782**	.824**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan lampiran 3.3
Uji Validitas
Keadilan Prosedural

		Correlations						
		KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18	KPtot
KP13	Pearson Correlation	1	.777**	.705**	.594**	.531**	.651**	.810**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP14	Pearson Correlation	.777**	1	.651**	.487**	.474**	.615**	.712**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP15	Pearson Correlation	.705**	.651**	1	.736**	.645**	.775**	.828**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP16	Pearson Correlation	.594**	.487**	.736**	1	.838**	.800**	.843**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP17	Pearson Correlation	.531**	.474**	.645**	.838**	1	.811**	.821**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KP18	Pearson Correlation	.651**	.615**	.775**	.800**	.811**	1	.830**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KPtot	Pearson Correlation	.810**	.712**	.828**	.843**	.821**	.830**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK1	KepK2	KepK3	KepK4	KepK5	KepK6	KepKtot
KepK1	Pearson Correlation	1	.253 [*]	.350 ^{**}	.359 ^{**}	.174	.448 ^{**}	.617 ^{**}
	Sig. (1-tailed)		.034	.003	.002	.149	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK2	Pearson Correlation	.253 [*]	1	.603 ^{**}	.007	.341 ^{**}	.168	.350 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.034		.000	.956	.004	.164	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK3	Pearson Correlation	.350 ^{**}	.603 ^{**}	1	.000	.477 ^{**}	.111	.604 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.003	.000		1.000	.000	.362	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK4	Pearson Correlation	.359 ^{**}	.007	.000	1	-.085	.000	.351 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.002	.956	1.000		.485	1.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK5	Pearson Correlation	.174	.341 ^{**}	.477 ^{**}	-.085	1	.132	.581 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.149	.004	.000	.485		.277	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK6	Pearson Correlation	.448 ^{**}	.168	.111	.000	.132	1	.298 ^{**}
	Sig. (1-tailed)	.000	.164	.362	1.000	.277		.006
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.617 ^{**}	.350 ^{**}	.604 ^{**}	.351 ^{**}	.581 ^{**}	.298 [*]	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.003	.000	.003	.000	.012	
	N	70	70	70	70	70	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK7	KepK8	KepK9	KepK10	KepK11	KepK12	KepKtot
KepK7	Pearson Correlation	1	.653**	.619**	.260*	.208	.468**	.738**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.030	.084	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK8	Pearson Correlation	.653**	1	.467**	.108	.282*	.454**	.616**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.374	.018	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK9	Pearson Correlation	.619**	.467**	1	.216	.401**	.635**	.604**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.073	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK10	Pearson Correlation	.260*	.108	.216	1	.482**	.481**	.614**
	Sig. (1-tailed)	.030	.374	.073		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK11	Pearson Correlation	.208	.282*	.401**	.482**	1	.541**	.540**
	Sig. (1-tailed)	.084	.018	.001	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK12	Pearson Correlation	.468**	.454**	.635**	.481**	.541**	1	.560**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.738**	.616**	.604**	.614**	.540**	.560**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK13	KepK14	KepK15	KepK16	KepK17	KepK18	KepKtot
KepK13	Pearson Correlation	1	.200	.503**	-.231	.259*	.243*	.529**
	Sig. (1-tailed)		.097	.000	.055	.030	.043	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK14	Pearson Correlation	.200	1	-.139	-.243*	.336**	.073	.284*
	Sig. (1-tailed)	.097		.251	.043	.005	.546	.008
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK15	Pearson Correlation	.503**	-.139	1	-.013	.289*	.198	.398**
	Sig. (1-tailed)	.000	.251		.915	.015	.100	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK16	Pearson Correlation	-.231	-.243*	-.013	1	-.247*	.179	.265*
	Sig. (1-tailed)	.055	.043	.915		.040	.138	.013
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK17	Pearson Correlation	.259*	.336**	.289*	-.247*	1	.192	.397**
	Sig. (1-tailed)	.030	.005	.015	.040		.112	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK18	Pearson Correlation	.243*	.073	.198	.179	.192	1	.490**
	Sig. (1-tailed)	.043	.546	.100	.138	.112		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.529**	.284*	.398**	.265*	.397**	.490**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.017	.001	.027	.001	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK19	KepK20	KepK21	KepK22	KepK23	KepK24	KepKtot
KepK19	Pearson Correlation	1	.705**	.389**	.196	.156	.131	.713**
	Sig. (1-tailed)		.000	.001	.104	.198	.280	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK20	Pearson Correlation	.705**	1	.628**	.340**	.099	.367**	.741**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.004	.413	.002	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK21	Pearson Correlation	.389**	.628**	1	.593**	.079	.430**	.619**
	Sig. (1-tailed)	.001	.000		.000	.515	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK22	Pearson Correlation	.196	.340**	.593**	1	.321**	.232	.493**
	Sig. (1-tailed)	.104	.004	.000		.007	.054	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK23	Pearson Correlation	.156	.099	.079	.321**	1	.316**	.360**
	Sig. (1-tailed)	.198	.413	.515	.007		.008	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK24	Pearson Correlation	.131	.367**	.430**	.232	.316**	1	.327**
	Sig. (1-tailed)	.280	.002	.000	.054	.008		.003
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.713**	.741**	.619**	.493**	.360**	.327**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.006	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK25	KepK26	KepK27	KepK28	KepK29	KepK30	KepKtot
KepK25	Pearson Correlation	1	.155	.477**	.205	.144	.041	.271*
	Sig. (1-tailed)		.199	.000	.089	.233	.738	.012
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK26	Pearson Correlation	.155	1	.279*	.010	.138	.323**	.372**
	Sig. (1-tailed)	.199		.019	.934	.255	.006	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK27	Pearson Correlation	.477**	.279*	1	.337**	.263*	.352**	.416**
	Sig. (1-tailed)	.000	.019		.004	.028	.003	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK28	Pearson Correlation	.205	.010	.337**	1	.587**	.127	.472**
	Sig. (1-tailed)	.089	.934	.004		.000	.296	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK29	Pearson Correlation	.144	.138	.263*	.587**	1	.427**	.776**
	Sig. (1-tailed)	.233	.255	.028	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK30	Pearson Correlation	.041	.323**	.352**	.127	.427**	1	.541**
	Sig. (1-tailed)	.738	.006	.003	.296	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.271*	.372**	.416**	.472**	.776**	.541**	1
	Sig. (1-tailed)	.023	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lanjutan Lampiran 3.4

Uji Validitas

Kepuasan Karyawan

		Correlations						
		KepK31	KepK32	KepK33	KepK34	KepK35	KepK36	KepKtot
KepK31	Pearson Correlation	1	.607**	.515**	.242*	.582**	.533**	.429**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.044	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK32	Pearson Correlation	.607**	1	.608**	.563**	.639**	.589**	.662**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK33	Pearson Correlation	.515**	.608**	1	.633**	.459**	.677**	.710**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK34	Pearson Correlation	.242*	.563**	.633**	1	.589**	.638**	.801**
	Sig. (1-tailed)	.044	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK35	Pearson Correlation	.582**	.639**	.459**	.589**	1	.683**	.706**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepK36	Pearson Correlation	.533**	.589**	.677**	.638**	.683**	1	.778**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KepKtot	Pearson Correlation	.429**	.662**	.710**	.801**	.706**	.778**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Lampiran 3.5

Uji Reliabilitas

Komitmen Karyawan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.838	.846	24

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KomK1	3.1143	.55280	70
KomK2	2.9714	.48068	70
KomK3	3.1857	.59692	70
KomK4	2.9286	.64429	70
KomK5	3.0000	.74211	70
KomK6	2.9286	.76748	70
KomK7	3.1857	.57213	70
KomK8	3.2286	.54298	70
KomK9	2.7714	.72575	70
KomK10	2.7429	.79282	70
KomK11	2.9429	.63442	70
KomK12	2.9429	.83207	70
KomK13	3.1571	.55523	70
KomK14	2.6714	.60724	70
KomK15	2.5143	.73707	70
KomK16	3.0857	.60775	70
KomK17	2.4857	.65370	70
KomK18	2.7714	.78337	70

KomK19	2.5857	.71207	70
KomK20	3.2143	.63458	70
KomK21	2.6143	.68721	70
KomK22	3.1857	.51900	70
KomK23	2.8143	.72817	70
KomK24	3.1143	.67121	70

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KomK1	67.0429	49.433	.513	.828
KomK2	67.1857	52.211	.385	.838
KomK3	66.9714	49.448	.467	.829
KomK4	67.2286	48.063	.588	.824
KomK5	67.1571	48.946	.408	.831
KomK6	67.2286	49.860	.303	.836
KomK7	66.9714	48.898	.563	.826
KomK8	66.9286	50.357	.399	.832
KomK9	67.3857	51.603	.453	.842
KomK10	67.4143	50.942	.491	.841
KomK11	67.2143	49.069	.479	.829
KomK12	67.2143	47.185	.512	.826
KomK13	67.0000	51.043	.300	.835
KomK14	67.4857	49.935	.399	.832
KomK15	67.6429	50.523	.454	.838
KomK16	67.0714	50.502	.331	.834
KomK17	67.6714	51.847	.754	.841
KomK18	67.3857	51.226	.468	.842
KomK19	67.5714	49.930	.327	.834
KomK20	66.9429	47.997	.606	.824
KomK21	67.5429	49.730	.364	.833
KomK22	66.9714	49.159	.591	.826
KomK23	67.3429	46.895	.632	.821
KomK24	67.0429	47.810	.589	.824

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
70.1571	53.729	7.32998	24

Lampiran 3.6

Uji Reliabilitas

Keadilan Prosedural

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.953	.953	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	3.2714	.58783	70
KP2	3.3000	.54772	70
KP3	3.2714	.58783	70
KP4	3.1429	.62056	70
KP5	3.1429	.62056	70
KP6	3.2571	.58199	70
KP7	3.1714	.56393	70
KP8	2.9714	.58907	70
KP9	3.3714	.64091	70
KP10	3.2857	.68404	70
KP11	3.3000	.62206	70
KP12	3.3714	.54298	70
KP13	3.2429	.52297	70
KP14	3.1286	.63523	70
KP15	3.2286	.59397	70
KP16	3.2429	.60038	70
KP17	3.1429	.70784	70
KP18	3.1429	.62056	70

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	54.7143	59.685	.636	.951
KP2	54.6857	60.914	.538	.953
KP3	54.7143	59.830	.620	.951
KP4	54.8429	58.366	.745	.949
KP5	54.8429	58.627	.715	.950
KP6	54.7286	58.375	.798	.949
KP7	54.8143	60.646	.552	.952
KP8	55.0143	60.913	.495	.953
KP9	54.6143	58.559	.697	.950
KP10	54.7000	57.546	.751	.949
KP11	54.6857	58.306	.749	.949
KP12	54.6143	58.849	.800	.949
KP13	54.7429	59.208	.786	.949
KP14	54.8571	58.878	.670	.951
KP15	54.7571	58.187	.803	.948
KP16	54.7429	57.962	.819	.948
KP17	54.8429	56.888	.789	.949
KP18	54.8429	57.845	.803	.948

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57.9857	65.811	8.11242	18

Lampiran 3.7

Uji Reliabilitas

Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.929	.927	36

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KepK1	3.1571	.69440	70
KepK2	2.4857	.63114	70
KepK3	2.9000	.66267	70
KepK4	3.1429	.49007	70
KepK5	2.6143	.74781	70
KepK6	2.7000	.57357	70
KepK7	3.0143	.57717	70
KepK8	3.0286	.53761	70
KepK9	3.1286	.56264	70
KepK10	2.9429	.77806	70
KepK11	2.9286	.49112	70
KepK12	2.9714	.53761	70
KepK13	3.0714	.42805	70

KepK14	2.5429	.55653	70
KepK15	2.9286	.42805	70
KepK16	2.5571	.55523	70
KepK17	3.0429	.49448	70
KepK18	2.8286	.53761	70
KepK19	2.9857	.62538	70
KepK20	2.8714	.58783	70
KepK21	2.5571	.62868	70
KepK22	2.6143	.54621	70
KepK23	2.2143	.47831	70
KepK24	2.6714	.47309	70
KepK25	2.8714	.50852	70
KepK26	2.5429	.52985	70
KepK27	2.9429	.50750	70
KepK28	3.1000	.54240	70
KepK29	3.0429	.66889	70
KepK30	3.1714	.37960	70
KepK31	3.1857	.42709	70
KepK32	3.2429	.54999	70
KepK33	3.0857	.71714	70
KepK34	3.0000	.70196	70
KepK35	2.8143	.66579	70
KepK36	2.8714	.67933	70

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KepK1	100.6143	114.994	.577	.926
KepK2	101.2857	119.540	.299	.929
KepK3	100.8714	115.592	.564	.926
KepK4	100.6286	120.469	.312	.929
KepK5	101.1571	114.946	.534	.927
KepK6	101.0714	120.589	.250	.930
KepK7	100.7571	114.911	.713	.925
KepK8	100.7429	116.976	.585	.926
KepK9	100.6429	116.813	.570	.926
KepK10	100.8286	114.028	.567	.927

KepK11	100.8429	118.395	.508	.927
KepK12	100.8000	117.641	.526	.927
KepK13	100.7000	119.199	.501	.927
KepK14	101.2286	120.846	.278	.930
KepK15	100.8429	120.453	.365	.928
KepK16	101.2143	121.098	.267	.930
KepK17	100.7286	119.940	.358	.928
KepK18	100.9429	118.489	.452	.928
KepK19	100.7857	114.519	.684	.925
KepK20	100.9000	114.700	.716	.925
KepK21	101.2143	115.794	.582	.926
KepK22	101.1571	118.366	.454	.928
KepK23	101.5571	120.453	.322	.929
KepK24	101.1000	120.845	.288	.929
KepK25	100.9000	121.251	.298	.930
KepK26	101.2286	119.947	.330	.929
KepK27	100.8286	119.622	.377	.928
KepK28	100.6714	118.659	.432	.928
KepK29	100.7286	112.954	.750	.924
KepK30	100.6000	119.635	.516	.927
KepK31	100.5857	120.159	.397	.928
KepK32	100.5286	116.253	.633	.926
KepK33	100.6857	113.233	.676	.925
KepK34	100.7714	112.034	.776	.924
KepK35	100.9571	114.042	.674	.925
KepK36	100.9000	112.758	.752	.924

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
103.7714	124.063	11.13835	36

Lampiran 3.8

Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepK, KP ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: KomK
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.703	.694	4.05652

- a. Predictors: (Constant), KepK, KP
b. Dependent Variable: KomK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.596	4.581		2.968	.004		
	KP	.236	.088	.261	2.670	.010	.464	2.156
	KepK	.413	.064	.628	6.418	.000	.464	2.156

- a. Dependent Variable: KomK

Coefficient Correlations^a

Model		KepK	KP
1	Correlations	KepK	1.000
		KP	-.732
	Covariances	KepK	.004
		KP	-.004

- a. Dependent Variable: KomK

Lanjutan Lampiran 3.8

Uji Multikolinearitas

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	KP	KepK
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	.010	17.648	.66	.39	.00
	3	.003	29.465	.34	.61	.99

a. Dependent Variable: KomK

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	51.7823	85.9545	70.1571	6.14412	70
Residual	-10.83900	12.99728	.00000	3.99730	70
Std. Predicted Value	-2.991	2.571	.000	1.000	70
Std. Residual	-2.672	3.204	.000	.985	70

a. Dependent Variable: KomK

Lampiran 3.9

Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepK, KP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.023 ^a	.001	-.029	2.81367

a. Predictors: (Constant), KepK, KP

b. Dependent Variable: ABS_RES

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.276	2	.138	.017	.983 ^b
	Residual	530.421	67	7.917		
	Total	530.697	69			

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. Predictors: (Constant), KepK, KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.287	3.178		.720	.474
	KP	.003	.061	.010	.056	.955
	KepK	.004	.045	.014	.080	.937

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lanjutan Lampiran 3.9

Uji Heteroskedastisitas

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6654	3.0144	2.8581	.06323	70
Residual	-2.71489	10.19787	.00000	2.77259	70
Std. Predicted Value	-3.048	2.472	.000	1.000	70
Std. Residual	-.965	3.624	.000	.985	70

a. Dependent Variable: ABS_RES

Lampiran 3.10

Uji Linearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepK, KP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.000 ^a	.000	-.030	4.12408138

a. Predictors: (Constant), KepK, KP

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	2	.000	.000	1.000 ^b
	Residual	1139.539	67	17.008		
	Total	1139.539	69			

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

b. Predictors: (Constant), KepK, KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.011E-013	2.392		.000	1.000
	KP	.000	.001	.000	.000	1.000
	KepK	.000	.000	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.0000000	.0000000	.0000000	.0000000	70
Residual	-10.59478951	12.99310970	.0000000	4.06387259	70
Std. Predicted Value	.000	.000	.000	.000	70
Std. Residual	-2.569	3.151	.000	.985	70

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Lampiran 3.11
Regression
Persamaan (Model) 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KP ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: KomK
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.513	5.11662

- a. Predictors: (Constant), KP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1927.047	1	1927.047	73.608	.000 ^b
	Residual	1780.224	68	26.180		
	Total	3707.271	69			

- a. Dependent Variable: KomK
b. Predictors: (Constant), KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.383	4.445		7.285	.000
	KP	.651	.076	.721	8.580	.000

- a. Dependent Variable: KomK

Lampiran 3.12
Regression
Persamaan (model 2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KP ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KepK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.529	7.64050

a. Predictors: (Constant), KP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4590.692	1	4590.692	78.638	.000 ^b
	Residual	3969.650	68	58.377		
	Total	8560.343	69			

a. Dependent Variable: KepK

b. Predictors: (Constant), KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.469	6.638		6.850	.000
	KP	1.005	.113	.732	8.868	.000

a. Dependent Variable: KepK

Lampiran 3.13
Regression
Persamaan (Model) 3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepK, KP ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: KomK
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.703	.694	4.05652

- a. Predictors: (Constant), KepK, KP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2604.762	2	1302.381	79.146	.000 ^b
	Residual	1102.509	67	16.455		
	Total	3707.271	69			

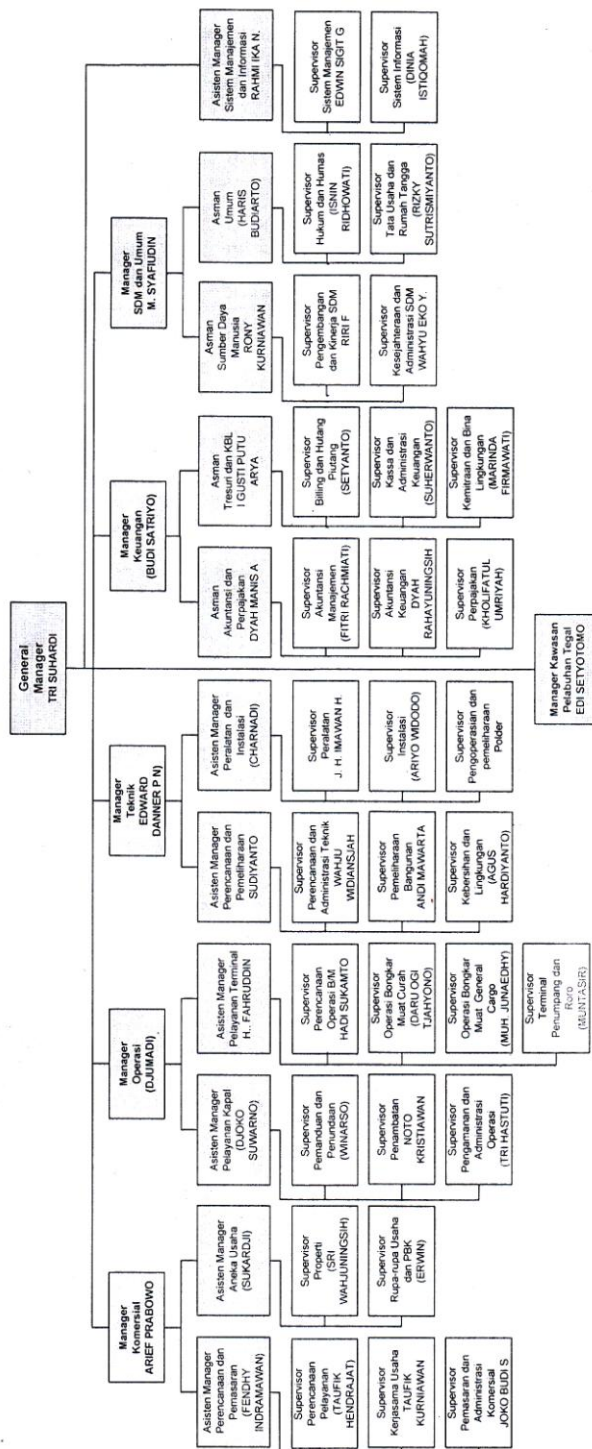
- a. Dependent Variable: KomK
b. Predictors: (Constant), KepK, KP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.596	4.581		2.968	.004
	KP	.236	.088	.261	2.670	.010
	KepK	.413	.064	.628	6.418	.000

- a. Dependent Variable: KomK

STRUKTUR ORGANISASI
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)
CABANG TANJUNG EMAS



DIREKSI PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)
DIREKTUR UTAMA

DJARWO SURJANTO



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI
Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 1054/UN34.18/LT/2013
Lampiran : 1 Bendel Proposal
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

8 April 2013

Yth.

GM PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)
Cabang Tanjung Emas Semarang
Jl. Coaster No. 10A Semarang

Kami sampaikan dengan hormat permohonan ijin penelitaian untuk Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Rakhmawati Hajiyanti MR
NIM : 09412144037
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi
Judul : Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)

Atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Dekan,
Drs. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

Tembusan :

1. Sub. Bagian Pendidikan;
2. Mahasiswa yang bersangkutan.



**PELABUHAN INDONESIA III
CABANG TANJUNG EMAS
GENERAL MANAGER**

Nomor Agenda	: TR.01.01/
Tanggal	: 15.04.2013
Surat Nomor	: 1054 / UN 34.18 / LT / 2013
Tanggal	: 08.09.2013
Dari	: U.N.Y.

Kepada :

☐ MANAJER OPERASI	☐ MANAJER TEKNIK
☐ MANAJER KOMERSIAL	☐ MANAJER KAWASAN TEGAL
☐ MANAJER KEUANGAN	☐ ASM SISTEM MANAJEMEN & INFORMASI
☒ MANAJER SDM & UMUM	

• Untuk diketahui dan seperlunya. • Harap Pendapat. • Harap diketahui oleh Divisi yang berkepentingan • Harap segera dijawab/diselesaikan	• Harap dibicarakan dengan saya. • Harap Penjelasan. • Harap diteliti / diperiksa. • Harap dilaksanakan. • Harap disimpan.
--	--

DISPOSISI

U.N.Y. A SDM

- G26 Ribent
- th

f 15/4/13

16/4/13



PT. PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)
CABANG TANJUNG EMAS

SURAT - KETERANGAN

Nomor : TR. 0101/ 230 /TMS-2013

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

N A M A : **MOHAMMAD SYAFIUDIN**
NIPP : **3.711103611**
JABATAN : MANAJER SDM DAN UMUM
PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang

Menerangkan bahwa Mahasiswa/Mahasiswi dari **UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA** tersebut dibawah ini :

No	NAMA	NIM	JURUSAN
1	RAKHMAWATI HAJIYANTI MR	09412144037	AKUNTANSI

Telah melaksanakan penelitian/ survey dengan judul "Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variable Intervening" di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas.

2. Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

DIBUAT DI : SEMARANG
PADA TANGGAL : 16 APRIL 2013

A.N GENERAL MANAGER
MANAGER SDM DAN UMUM



MOHAMMAD SYAFIUDIN



Jl. Coaster No. 10 Semarang 50174
Telepon (024) 3545721
Telex-22305, Fax (024) 3542649
Tromol Pos 819
Web site : //tgemas.pp3.co.id
E-mail : tgemas@pp3.co.id



PELINDO III

PERATURAN DIREKSI PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

NOMOR : PER.20/OS.DIOI/P.III - 2011

T E N T A N G

**STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA
PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) CABANG TANJUNG EMAS SEMARANG**

DIREKSI PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan efektifitas dan kinerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, maka dipandang perlu menyempurnakan struktur organisasi dan tata kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang sebagaimana telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: KEP.48/KP.1.01/P.III-2001 tanggal 29 Juli 2001 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang dan Nomor : KEP.17.K/RP.1.16/P.III-97 tanggal 14 April 1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tegal;
 - b. bahwa sehubungan huruf a di atas, maka perlu ditetapkan penyempurnaan Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang Semarang dan Nomor : KEP.17.K/RP.1.16/P.III-97 tanggal 14 April 1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tegal.
- Mengingat :
- 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
 - 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
 - 3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran;
 - 4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan Indonesia III menjadi Perusahaan Perseroan (Persero);
 - 5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan;
 - 6. Anggaran Dasar PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sesuai dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 5 tanggal 1 Desember 1992 dan sebagaimana telah diubah beberapa kali dan terakhir diubah dengan Akta Notaris Stephanus Raden Agus Purwanto, SH Nomor 13 tanggal 28 juli 2009;

SO-TG-EMAS-2011

7. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP.109/MBU/2009 tanggal 8 Mei 2009 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia III.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : **PERATURAN DIREKSI PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) TENTANG STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) CABANG TANJUNG EMAS SEMARANG.**

BAB I ORGANISASI

Pasal 1 Prinsip Dasar Organisasi

Prinsip dasar penyusunan Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang disusun berdasarkan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

- a. Adaptif dan antisipatif terhadap perubahan;
- b. Pemberdayaan dan pendelegasian wewenang;
- c. Kerja kelompok (team work);
- d. Orientasi pada hasil dan kualitas;
- e. Pemerataan beban tugas dan tanggung jawab;
- f. Semangat pelayanan.

Pasal 2 Kedudukan

Kedudukan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang yang selanjutnya disebut Cabang Tanjung Emas Semarang adalah Cabang dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) selaku penyelenggara Cabang Tanjung Emas dan Kawasan Tegal yang berada di bawah kendali Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pasal 3 Susunan Organisasi

Susunan Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang terdiri dari:

- a. General Manager;
- b. Manager Komersial;
- c. Manager Operasi;
- d. Manager Teknik;
- e. Manager Keuangan;
- f. Manager SDM dan Umum;
- g. Asisten Manager Sistem Manajemen dan Informasi;
- h. Manager Kawasan Pelabuhan Tegal.

Pasal 4

Tata Urut Organisasi

Hierarki susunan organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang secara berurutan dari yang paling tinggi adalah sebagai berikut :

- a. General Manager;
- b. Para Manager;
- c. Para Asisten Manager;
- d. Manager Kawasan Pelabuhan;
- e. Para Supervisor.

Pasal 5

- (1) Cabang Tanjung Emas Semarang dipimpin General Manager, dibantu Para Manager dan Manager Kawasan Pelabuhan Tegal;
- (2) Setiap Divisi dipimpin oleh Manager dan dibantu para Asisten Manager;
- (3) Setiap Dinas dipimpin Asisten Manager dibantu para Supervisor;
- (4) Setiap Sub.Dinas dipimpin oleh seorang Supervisor;
- (5) Pembagian Manager menjadi Asisten Manager dan Supervisor dilakukan berdasarkan kebutuhan, secara fungsi dan atau kewilayahan;
- (6) Setiap Manager, Asisten Manager, Supervisor mempunyai tugas dan fungsi koordinasi satu sama lain antar unit kerja.

Pasal 6

Organisasi dan Tata Kerja

- (1) Organisasi dan tata kerja manajemen Cabang Tanjung Emas Semarang PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagaimana ditetapkan dalam peraturan ini merupakan satu kesatuan yang integral mencakup unsur-unsur:
 - a. Struktur Organisasi;
 - b. Kelas Jabatan;
 - c. Tata Kerja;
 - d. Uraian Tugas.
- (2) Bagan Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang sampai dengan satu tingkat dan dua tingkat di bawah General Manager sebagaimana tercantum pada **Lampiran I** Peraturan ini.
- (3) Nama dan kelas jabatan Struktural, sebagaimana tercantum pada **Lampiran II** Peraturan ini
- (4) Uraian Tugas General Manager, Manager, Supervisor adalah sebagaimana tercantum pada **Lampiran III** Peraturan ini.
- (5) Nama jabatan dan Kelas Jabatan di bawah Jabatan Struktural akan diatur dalam Peraturan Direksi tersendiri.
- (6) Uraian tugas jabatan di bawah Supervisor pada Cabang Pelabuhan Tanjung Emas disusun dan ditetapkan oleh General Manager Cabang Pelabuhan Tanjung Emas.

BAB II TATA KERJA

Pasal 7

General Manager

- (1) Manajemen PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang dipimpin oleh General Manager.
- (2) General Manager adalah pimpinan Cabang Tanjung Emas Semarang, dalam satu kesatuan yang terdiri dari :
 - a. Manager Komersial;
 - b. Manager Operasi;
 - c. Manager Teknik;
 - d. Manager Keuangan;
 - e. Manager SDM dan Umum;
 - f. Asisten Manager Sistem Manajemen dan Informasi.
 - g. Manager Kawasan Pelabuhan Tegal;
- (3) General Manager bertanggungjawab langsung kepada Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk menentukan strategi, sasaran, kebijakan dan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan memastikan pelaksanaan rencana Cabang Tanjung Emas Semarang dan Kawasan Pelabuhan Tegal.

Pasal 8

- (1) Dalam menjalankan tanggungjawab sebagai dimaksud pada pasal 7 ayat (3), General Manager mempunyai tugas pokok antara lain :
 - a. Merumuskan kebijakan perusahaan sesuai yang telah ditetapkan oleh Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
 - b. Melaksanakan kebijakan umum yang telah digariskan oleh Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
 - c. Menyiapkan rencana jangka panjang serta rencana kerja dan anggaran.
 - d. Memimpin, mengurus dan mengelola Cabang Tanjung Emas termasuk Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - e. Memelihara, mengurus dan mengelola aset Cabang Tanjung Emas termasuk Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - f. Menyelenggarakan kegiatan pelayanan jasa kepelabuhanan yang meliputi jasa pelayanan kapal, jasa barang, jasa bongkar muat, pengusahaan peralatan bongkar muat dan peralatan lainnya, pengelolaan kerjasama usaha properti, pas pelabuhan, depo, air bersih dan jasa kepelabuhanan lainnya.
 - g. Mengoperasikan, pemeliharaan/perbaikan fasilitas kolam dan bangunan, peralatan dan instalasi serta pelaksanaan program pembangunan sarana dan prasarana;
 - h. Mengelola keuangan Cabang Tanjung Emas termasuk Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - i. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), ketatausahaan dan kerumahtanggaan, hukum dan kehumasan serta pengamanan dan ketertiban umum.
 - j. Melaksanakan budaya Good Corporate Governance (GCG).
 - k. Mengelola dan mengendalikan sistem manajemen dan sistem informasi.
 - l. Menindaklanjuti hasil temuan pemeriksaan internal maupun eksternal.
 - m. Mewakili Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) baik ke luar maupun ke dalam yang berhubungan langsung dengan ruang lingkup Cabang Tanjung Emas;

- n. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kegiatan operasional dan perhitungan hasil usaha Cabang Tanjung Emas termasuk Kawasan Pelabuhan Tegal menurut cara dan waktu yang telah ditetapkan oleh Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pasal 9

Prinsip Fungsi

Prinsip fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh General Manager adalah:

- a. Fungsi perencanaan dan pengembangan;
- b. Fungsi pengorganisasian dan pengaturan kerja;
- c. Fungsi pembinaan dan pengarahan;
- d. Fungsi pengawasan dan pengendalian;
- e. Fungsi evaluasi dan pelaporan;
- f. Fungsi pengendalian risiko dan mutu.

Pasal 10

Ruang Lingkup

Ruang lingkup pekerjaan General Manager mencakup seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu meliputi :

- a. Sarana dan prasarana fisik;
- b. Sumber daya keuangan;
- c. Sumber daya manusia;
- d. Sistem dan Manajemen;
- e. Data dan informasi.

Pasal 11

Manager Komersial

- (1) Manager Komersial memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan perencanaan pelayanan jasa kapal dan barang, pemasaran dan kerjasama usaha : analisa pentaripan, promosi, bina pelanggan, Customer Relationship Management (CRM) dan penanganan komplain, review (RJPP, Master Plan dan TGL) perusahaan dan penyusunan kerjasama usaha (properti, air bersih, listrik dan peralatan, pas pelabuhan dan depo, PBK), dan kegiatan administrasi serta pelaporan dibidang komersial.
- (2) Manager Komersial membina kegiatan:
 - a. Perencanaan Pelayanan dan Pemasaran
Mempunyai tugas merencanakan dan menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan perencanaan pelayanan jasa kapal (pemanduan, penundaan, penambatan dan labuh, air kapal) dan Barang (dermaga dan penumpukan), kegiatan pemasaran dan kerjasama usaha : analisa pentaripan, promosi, bina pelanggan, Customer Relationship Management (CRM) dan penanganan komplain, review (RJPP, Master Plan dan TGL) kegiatan administrasi permintaan pelayanan dan pra nota (bentuk 3) yang dikelola bidang komersial serta pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.
 - b. Aneka Usaha
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan dan mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan perusahaan properti, air bersih, listrik, pas pelabuhan, parkir, depo, alat B/M, alat pencegahan bahaya kebakaran (PBK) dan rupa-rupa

usaha lainya, dan penerbitan bukti pemakaian yang dikelola serta pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

Pasal 12

- (1) Manager Komersial membawahi 2(dua) Asisten Manager, yaitu:
 - a. Asisten Manager Perencanaan dan Pemasaran;
 - b. Asisten Manager Aneka Usaha.
- (2) Asisten Manager Perencanaan dan Pemasaran, dibantu oleh 3(tiga) Supervisor, yaitu:
 - a. Supervisor Perencanaan Pelayanan;
 - b. Supervisor Kerjasama Usaha;
 - c. Supervisor Pemasaran dan Administrasi Komersial.
- (3) Asisten Manager Aneka Usaha, dibantu 2(dua) Supervisor, yaitu:
 - a. Supervisor Properti;
 - b. Supervisor Rupa-rupa Usaha dan PBK;

Pasal 13

Manager Operasi

- (3) Manager Operasi memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan pelayanan jasa kapal (pemanduan, penundaan dan telekomunikasi), pelayanan penambatan (penambatan, labuh dan air kapal), pengamanan dan ketertiban, perencanaan sumber daya operasi bongkar muat (tenaga kerja, alat dan biaya operasi) pelaksanaan operasi bongkar muat curah dan general cargo, pelayanan kegiatan terminal penumpang dan ro-ro, dan kegiatan administrasi serta pelaporan di bidang operasional.
- (4) Manager Operasi membina kegiatan:
 - a. Pelayanan Kapal
Mempunyai tugas merencanakan dan menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan pemanduan, penundaan dan telekomunikasi, pelayanan penambatan (penambatan, labuh dan air kapal), pengamanan dan ketertiban (PFSO), kegiatan administrasi penerbitan bukti pemakaian pelayanan (bentuk 2) dan pra nota perhitungan (bentuk 3) yang dikelola bidang operasi, pelaporan operasional (Simoppel, LBO, KPI dan laporan operasional lainnya) serta pengolahan data dan pelaporan di bidang operasional.
 - b. Pelayanan Terminal
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan dan mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan perencanaan sumber daya operasi bongkar muat (TKBM, alat dan biaya operasi) pelaksanaan kegiatan operasi bongkar muat curah dan general cargo (dermaga, penumpukan, stevedoring, cargodoring, receiving/delivery, peralatan B/M dan TKBM), dan kegiatan pelayanan jasa terminal penumpang dan ro-ro, kegiatan administrasi penerbitan bukti pemakaian (bentuk 2) serta pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

Pasal 14

- (1) Manager Operasi membawahi 2(dua) Asisten Manager, yaitu:
 - a. Asisten Manager Pelayanan Kapal;
 - b. Asisten Manager Pelayanan Terminal.

- (2) Asisten Manager Pelayanan Kapal, dibantu oleh 3(tiga) Supervisor, yaitu:
 - a. Supervisor Pemanduan dan Penundaan;
 - b. Supervisor Penambatan;
 - c. Supervisor Pengamanan dan Administrasi Operasi.
- (3) Asisten Manager Pelayanan Terminal, dibantu 4 (empat) Supervisor, yaitu:
 - a. Supervisor Perencanaan Operasi Bongkar Muat;
 - b. Supervisor Operasi Bongkar Muat Curah;
 - c. Supervisor Operasi Bongkar Muat General Cargo;
 - d. Supervisor Terminal Penumpang dan Roro.

Pasal 15

Manager Teknik

- (1) Manager Teknik memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan perencanaan, pelaksanaan pemeliharaan dan pengendalian fasilitas bangunan sipil dan kolam pelabuhan, peralatan dan instalasi, pengoperasian dan pemeliharaan Polder serta pengelolaan BBM, kebersihan dan lingkungan (Amdal, UKL-UPL, RKL-RPL), dan kegiatan administrasi serta pelaporan di bidang teknik.
- (2) Manager Teknik membina kegiatan :
 - a. Perencanaan dan Pemeliharaan
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan pemeliharaan bangunan sipil dan kolam pelabuhan, kebersihan dan lingkungan (Amdal, UKL-UPL, RKL-RPL), administrasi dan pelaporan teknik, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.
 - b. Peralatan dan Instalasi
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan investasi maupun pemeliharaan dan peralatan bongkar muat, timbangan, instalasi listrik dan air bersih, mobil PMK peralatan pencegahan pemadam kebakaran lainnya, peralatan dan instalasi penunjang lainnya, pengoperasian dan pemeliharaan Polder termasuk BBM serta pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

Pasal 16

- (1) Manager Teknik, membawahi 2(dua) Asisten Manager, yaitu :
 - a. Asisten Manager Perencanaan dan Pemeliharaan;
 - b. Asisten Manager Peralatan dan Instalasi.
- (2) Asisten Manager Perencanaan dan Pemeliharaan dibantu 3(tiga) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Perencanaan dan Administrasi Teknik;
 - b. Supervisor Pemeliharaan Bangunan;
 - c. Supervisor Kebersihan dan Lingkungan.
- (3) Asisten Manager Peralatan dan Instalasi dibantu 3 (tiga) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Peralatan;
 - b. Supervisor Instalasi;
 - c. Pengoperasian dan Pemeliharaan Polder.

Pasal 17**Manager Keuangan**

- (1) Manager Keuangan memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan akuntansi (verifikasi, pelaporan keuangan, perpajakan, akuntansi aktiva tetap), akuntansi manajemen (analisa biaya dan proyek, anggaran), tresuri (billing, pengendalian hutang-piutang, pengelolaan kassa) dan pengelolaan kemitraan bina lingkungan (KBL).
- (2) Manager Keuangan membina kegiatan :
 - a. Akuntansi
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan verifikasi, pelaporan keuangan, pengelolaan aktiva, anggaran, analisa biaya dan proyek, perpajakan, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.
 - b. Tresuri dan KBL
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan billing nota penjualan, hutang-piutang, pengelolaan kassa dan persediaan, administrasi ketatausahaan keuangan, pengelolaan kemitraan bina lingkungan (KBL), pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

Pasal 18

- (1) Manager Keuangan, membawahi 2(dua) Asisten Manager, yaitu :
 - a. Asisten Manager Akuntansi dan Perpajakan;
 - b. Asisten Manager Tresuri dan KBL.
- (2) Asisten Manager Akuntansi, dibantu 3 (tiga) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Akuntansi Manajemen;
 - b. Supervisor Akuntansi Keuangan,
 - c. Supervisor Perpajakan.
- (3) Asisten Manager Tresuri dan KBL, dibantu 3(tiga) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Billing dan Hutang Piutang;
 - b. Supervisor Kassa dan Administrasi Keuangan;
 - c. Supervisor Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Pasal 19**Manager SDM dan Umum**

- (1) Manager SDM dan Umum memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, kesejahteraan, administrasi dan Kinerja SDM, hukum (perikatan dan peraturan perusahaan), kehumasan dan ketatausahaan serta kearsipan, kerumahtanggaan, pengelolaan kendaraan dan rumah dinas, kearsipan dan kepustakaan.
- (2) Manager SDM dan Umum membina kegiatan :
 - a. Sumber Daya Manusia
Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi dan melaporkan kegiatan perencanaan dan pengembangan/diklat SDM, kesejahteraan, administrasi dan Kinerja SDM, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

b. Umum

Mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi dan melaporkan kegiatan hukum perikatan : perjanjian kontrak dan kerjasama usaha, peraturan perusahaan : inventarisasi dan kodefikasi peraturan-peraturan serta melakukan kajian-kajian peraturan perusahaan dan legal opinion, kehumasan dan publikasi perusahaan, kerumahtanggaan : keprotokoler dan kesekretariatan, pengelolaan kendaraan dan rumah dinas, perlengkapan kantor dan non ATK serta kebersihan kantor, ketatausahaan : administrasi perkantoran, kearsipan dan kepastakaan, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.

Pasal 20

- (1) Manager SDM dan Umum membawahi 2(dua) Asisten Manager, yaitu :
 - a. Asisten Manager Sumber Daya Manusia;
 - b. Asisten Manager Umum.
- (2) Asisten Manager Sumber Daya Manusia (SDM), dibantu 2(dua) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Pengembangan dan Kinerja SDM;
 - b. Supervisor Kesejahteraan dan Administrasi SDM.
- (3) Asisten Manager Umum, dibantu 2(dua) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Hukum dan Humas;
 - b. Supervisor Tata Usaha dan Rumah Tangga.

Pasal 21**Asisten Manager Sistem Manajemen dan Informasi**

- (1) Asisten Manager Sistem Manajemen dan Informasi memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan merencanakan, menetapkan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi serta melaporkan kegiatan Sistem Manajemen (Risiko, Mutu, SMK3L, ISPS Code, sistem dan prosedur, penanganan klaim asuransi fasilitas pelabuhan dan KPI), dan Sistem Informasi (penerapan aplikasi, jaringan, pengolahan dan penyajian data statistik.
 - a. Sistem Manajemen
Mempunyai tugas merencanakan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan kegiatan Sistem Manajemen : Risiko, Mutu, SMK3L, ISPS Code, Sistem dan Prosedur, penanganan klaim asuransi fasilitas pelabuhan dan KPI, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.
 - b. Sistem Informasi
Mempunyai tugas merencanakan, mengendalikan, menganalisis dan mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan kegiatan Sistem Informasi : Penerapan aplikasi, Jaringan komputer dan pemeliharaan database, pengolahan dan penyajian data statistik, pengolahan data dan pelaporan pada unit kerjanya.
- (2) Asisten Manager Umum, dibantu 2(dua) Supervisor, yaitu :
 - a. Supervisor Sistem Manajemen;
 - b. Supervisor Sistem Informasi.

Pasal 22

Manager Kawasan Pelabuhan Tegal

- (1) Manager Kawasan Pelabuhan Tegal bertanggungjawab langsung kepada General Manager PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas untuk menentukan strategi, sasaran, kebijakan dan program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan memastikan pelaksanaan rencana Kawasan Pelabuhan Tegal.
- (2) Dalam menjalankan tanggungjawab sebagai dimaksud pada ayat (1) pasal ini, Manager Kawasan Pelabuhan Tegal mempunyai tugas pokok antara lain :
 - a. Merumuskan kebijakan perusahaan sesuai yang telah ditetapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.
 - b. Melaksanakan kebijakan umum yang telah digariskan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.
 - c. Menyiapkan rencana jangka panjang serta rencana kerja dan anggaran.
 - d. Memimpin, mengurus dan mengelola Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - e. Memelihara, mengurus dan mengelola aset Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - f. Menyelenggarakan kegiatan pelayanan jasa kepelabuhanan yang meliputi jasa pelayanan kapal, jasa barang, jasa bongkar muat, pengusahaan peralatan bongkar muat dan peralatan lainnya, pengelolaan kerjasama usaha properti, pas pelabuhan, depo dan parkir, air bersih dan jasa kepelabuhanan lainnya.
 - g. Mengoperasikan, pemeliharaan/perbaikan fasilitas kolam dan bangunan, peralatan dan instalasi serta pelaksanaan program pembangunan sarana dan prasarana;
 - h. Mengelola keuangan kawasan Pelabuhan Tegal.
 - i. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), ketatausahaan dan kerumahainggaan, hukum dan kehumasan serta pengamanan dan ketertiban umum.
 - j. Melaksanakan budaya Good Corporate Governance (GCG).
 - k. Mengelola dan mengendalikan sistem manajemen dan sistem informasi.
 - l. Menindaklanjuti hasil temuan pemeriksaan internal maupun eksternal.
 - m. Mewakili General Manager PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) baik ke luar maupun ke dalam yang berhubungan langsung dengan ruang lingkup Kawasan Pelabuhan Tegal.
 - n. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kegiatan operasional dan perhitungan hasil usaha Kawasan Pelabuhan Tegal menurut cara dan waktu yang telah ditetapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.
- (3) Dalam menjalankan Manager Kawasan Pelabuhan Tegal dibantu beberapa pelaksana sesuai pembagian pekerjaan.

Pasal 23

Uraian Kerja

- (1) Dalam rangka terselenggaranya manajemen dan mengaktifkan organisasi secara efektif serta sebagai pedoman bagi pemegang jabatan dalam melaksanakan tugas-tugasnya maka ditetapkan uraian kerja tiap-tiap jabatan struktural/fungsional dan jabatan pelaksana.
- (2) Uraian kerja merupakan pernyataan faktual dan sistematis tentang penjabaran dari elemen-elemen jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi.

- 2) Hubungan ke luar
 Hubungan antara pemegang jabatan dengan departemen atau instansi atau lembaga eksternal dalam rangka komunikasi dan pertukaran informasi.

BAB IV

PEMBINAAN

Pasal 24

Pembinaan Kerja

Para pemegang jabatan melaksanakan tugas pembinaan dalam unit kerjanya dengan memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Pemanfaatan teknologi secara optimal serta bertanggung jawab atas terlaksananya penerapan sistem informasi sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka tercapainya prinsip kerja yang efektif dan efisien yang didukung oleh kesadaran teknologi di unit kerja masing-masing;
- b. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan atau menjadikan *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya;
- c. Efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan anggaran di unit kerja masing-masing.

Pasal 25

Pembinaan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka peningkatan kualitas dan pendayagunaan sumber daya manusia di perusahaan secara optimal, para pemegang jabatan bertanggung jawab terhadap pembinaan personil yang mencakup :

- a. Pembinaan terhadap personil yang berada di bawahnya secara berkesinambungan;
- b. Penilaian performansi secara berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. Pemantauan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan bagi personil yang berada di bawahnya;
- d. Pelaksanaan coaching, counseling dan mentoring terhadap para bawahannya.

BAB V

PENUTUP

Pasal 26

Ketentuan Lain

Dengan ditetapkannya Peraturan Direksi ini, maka :

- a. Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: KEP.48/KP.1.01/P.III-2001 tanggal 29 Juli 2001 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang Semarang; dan
- b. Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor : KEP.17.K/RP.1.16/P.III-97 tanggal 14 April 1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tegal, dinyatakan tidak berlaku lagi.

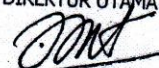
Pasal 27

- (1) Hal-hal lain yang dipandang perlu dan belum diatur dalam Peraturan ini akan ditetapkan kemudian.
- (2) Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal 1 Juni 2011

DITETAPKAN DI
PADA TANGGAL

: SURABAYA
: 31 MEI 2011

DIREKSI PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)
DIREKTUR UTAMA



DJARWO SURJANTO

Tembusan :

1. Dewan Komisaris;
2. Kepala SPI;
3. Para General Manager Cabang/UPP;
4. Para Direksi Anak Perusahaan;
5. Ketua DPP SPPI III.