

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Tinjauan Umum lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Panorama Alam Nusantara Indah yang meliputi wilayah Sidoarjo, Surabaya dan Gresik. Selama proses penelitian tidak mengalami kendala yang berarti, pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan interval waktu penyebaran hingga kuesioner terkumpul kembali memerlukan waktu selama 14 hari.

5.2. Deskripsi responden

Hasil koleksi data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, diperoleh gambaran tentang responden ditinjau dari berbagai karakteristik. Deskripsi masing-masing karakteristik responden penelitian dapat dijelaskan berikut ini.

5.2.1. Karakteristik responden ditinjau dari jenis kelamin

Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditinjau dari jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 5.1
Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis kelamin	Frekuensi	%
1.	Laki-laki	85	73,9
2.	Perempuan	30	26,1
	Jumlah	115	100

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh 73,9% adalah responden laki-laki, dan 26,1 % adalah responden perempuan. Hal ini sesuai realita, bahwa PT. Panorama Alam Nusantara Indah adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang property, sehingga sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki.

5.2.2. Karakteristik responden ditinjau dari Strata Pendidikan

Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditinjau dari strata pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Strata pendidikan	Frekuensi	%
1.	SMA	25	21.73
2.	D3	30	26.08
3.	S1	50	43.47
4.	S2	10	8.6
Jumlah		115	100

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan data tersebut memberikan gambaran bahwa karyawan di perusahaan dimana penelitian dilakukan telah memiliki pendidikan yang cukup, sehingga kuesioner yang disampaikan mampu dipahami maksud dan tujuannya, sehingga jawaban yang diberikan adalah jawaban yang rasional dan obyektif.

5.2.3. Karakteristik responden ditinjau dari masa kerja

Karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditinjau dari masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 5.3
Masa kerja responden

No.	Masa kerja (Thn)	Frekuensi	%
1.	≤ 3 thn	20	17.39
2.	4 - 6 thn	25	21.73
3.	7 - 9 thn	40	34.78
	> 9 thn	30	26.08
Jumlah		115	100

Sumber : Data primer diolah (2012)

Responden terbesar dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja antara tahun 7 sd 9 tahun sebesar 34.78%

5.3. Uji validitas dan reliabilitas instrumen

Untuk melakukan uji validitas instrument dengan cara membandingkan *corrected item-total correlation* yang diperoleh atau r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari pada r tabel (sebesar 0,127), maka variabel butir dinyatakan valid, demikian pula sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari pada r tabel maka variabel butir dinyatakan tidak valid. Validitas variabel butir pada masing-masing variabel indikator dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel : 5.4
Validitas Variabel Butir Pada Variabel Latent
Keadilan Distributif (X₁)

Variabel Indikator	Corected item total correlation
X _{1.1}	.9450
X _{1.2}	.6395
X _{1.3}	.8484
X _{1.4}	.7927

Sumber : Data primer diolah (2012)

Karena r tabel sebesar 0,127, maka seluruh variabel butir pada variabel indikator di atas dinyatakan valid.

Tabel : 5.5
Validitas Variabel Butir Pada Variabel Latent
Prosedural Kompensasi (X₂)

Variabel Indikator	Corected item total correlation
X ₂₁	.7897
X ₂₂	.9364
X ₂₃	.9016
X ₂₄	.7810
X ₂₅	.9274
X ₂₆	.9164
X ₂₇	.9281

Sumber : Data primer diolah (2012)

Karena r tabel sebesar 0,127, maka seluruh variabel butir pada variabel indikator di atas dinyatakan valid.

Tabel : 5.6
Validitas Variabel Butir Pada Variabel Latent
Kepuasan kerja Karyawan (Y)

Variabel Indikator	Corected item total correlation
Y ₁₁	.8282
Y ₁₂	.7021
Y ₁₃	.9280
Y ₁₄	.7494
Y ₁₅	.6874
Y ₁₆	.7331
Y ₁₇	.7780

Sumber : Data primer diolah (2012)

Karena r tabel sebesar 0,127, maka seluruh variabel butir pada variabel indikator di atas dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas instrument dilakkan dengan cara membandingkan *Cronbach's Alpha* atau alpha hitung dengan alpha tabel. Jika alpha hitung lebih besar dari pada alpha tabel (sebesar 0,239), maka variabel butir dinyatakan reliabel, demikian pula sebaliknya, jika alpha hitung lebih kecil dari pada alpha tabel maka variabel butir dinyatakan tidak reliabel. Reliabilitas variabel butir pada masing-masing variabel indikator dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 5.7
Reliabilitas Variabel

Variabel Latent	Alpha Hitung	Keterangan
Keadilan distributif (X ₁)	.9134	Reliabel
Prosedural kompensasi (X ₂)	.9670	Reliabel
Kepuasan Kerja karyawan (Y)	.9270	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2012)

Karena alpha hitung lebih besar dari alpha tabel sebesar 0,239, maka seluruh variabel indikator dinyatakan reliabel.

5.4. Deskripsi persepsi responden

5.4.1. Persepsi responden terhadap variabel butir

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh gambaran tentang persepsi responden terhadap variabel butir pada tiap-tiap variabel indikator. Persepsi responden terhadap variabel butir dibedakan ke dalam 5 (lima) tingkatan sebagai berikut :

Tabel 5.8 : Level Skor angket

Skor	Keterangan
1	Sangat tidak puas
2	Tidak puas
3	Cukup puas
4	Puas
5	Sangat puas

Sumber : Data primer diolah (2012)

Persepsi responden terhadap instrument penelitian (angket) yang diperoleh di deskripsikan sebagai berikut :

(X11) tingkat keadilan distribusi yg ada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.3	4.3	4.3
2	19	16.5	16.5	20.9
3	26	22.6	22.6	43.5
4	46	40.0	40.0	83.5
5	19	16.5	16.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (x_{11}) dengan pertanyaan "Tingkat keadilan distribusi yang ada di perusahaan anda". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 5 responden (4.3%)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 19 responden (16.5%)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 26 responden (22.6%)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 46 responden (40%)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 19 responden (16.5%)

(X12) tingkat keadilan distribusi yg diterima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	9	7.8	7.8	9.6
3	51	44.3	44.3	53.9
4	41	35.7	35.7	89.6
5	12	10.4	10.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (x_{12}) dengan pertanyaan "Tingkat keadilan distributive yang anda terima dari perusahaan sesuai dengan jabatan anda". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 2 responden (1.7%)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 9 responden (9.6%)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 51 responden (44.3%)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 41 responden (35.7%)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 12 responden (10.4%)

(X13) kompensasi sesuai kemampuan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.7	1.7	1.7
	2	23	20.0	20.0	21.7
	3	21	18.3	18.3	40.0
	4	52	45.2	45.2	85.2
	5	17	14.8	14.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (x_{13}) dengan pertanyaan ‘Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan anda’. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 2 responden (1.7%)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 23 responden (20%)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 21 responden (18.3%)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 52 responden (45.2%)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 17 responden (14.8%)

(X14) penghargaan karena prestasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.0	7.0	7.0
	2	37	32.2	32.2	39.1
	3	20	17.4	17.4	56.5
	4	33	28.7	28.7	85.2
	5	17	14.8	14.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (x_{14}) dengan pertanyaan ‘Penghargaan perusahaan terhadap prestasi karyawan di perusahaan anda’. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 8 responden (7%)

2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 37 responden (32.2%)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 20 responden (17.4%)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 33 responden (28.7%)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 17 responden (14.8%)

(X21) prosedur dpt mengekspresikan pandangan dan perasaan karywn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.3	4.3	4.3
2	35	30.4	30.4	34.8
3	20	17.4	17.4	52.2
4	39	33.9	33.9	86.1
5	16	13.9	13.9	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x₂₁) dengan pertanyaan "Prosedur kompensasi di tempat anda bekerja telah mengekspresikan pandangan dan perasaan anda". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 5 responden (4.3 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 35 responden (30.4 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 20 responden (17.4 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 39 responden (33.9 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 16 responden (13.9 %)

(X22) prosedur kompensasi melibatkan karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.3	4.3	4.3
2	10	8.7	8.7	13.0
3	23	20.0	20.0	33.0
4	51	44.3	44.3	77.4
5	26	22.6	22.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{22}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat anda bekerja telah melibatkan karyawan sehingga dapat diterima dengan baik?". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 5 responden (4.3 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 10 responden (8.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 23 responden (20 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 51 responden (44.3 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 26 responden (22.6 %)

(X23) prosedur kompensasi diaplikasikan scr konsisten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	14	12.2	12.2	13.9
3	26	22.6	22.6	36.5
4	62	53.9	53.9	90.4
5	11	9.6	9.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{23}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat anda bekerja telah diaplikasikan secara konsisten". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 5 responden (4.3 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 10 responden (8.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 23 responden (20 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 51 responden (44.3 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 26 responden (22.6 %)

(X24) prosedur kompensasi tidak bias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.6	2.6	2.6
2	26	22.6	22.6	25.2
3	21	18.3	18.3	43.5
4	51	44.3	44.3	87.8
5	14	12.2	12.2	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{24}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat anda bekerja tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu)".

Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 3 responden (2.6 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 26 responden (22.6 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 21 responden (18.3 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 51 responden (44.3 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 14 responden (12.2 %)

(X25) prosedur kompensasi sesuai informasi yg akurat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	13	11.3	11.3	11.3
4	83	72.2	72.2	83.5
5	19	16.5	16.5	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{25}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja didasarkan pada informasi yang akurat". Tanggapan

responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 0 responden (0 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 0 responden (0 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 13 responden (11.3 %)

4. Menyatakan puas (p) sebanyak 83 responden (72.2 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 19 responden (16.5 %)

(X26) prosedur kompensasi memungkinkan karyawan membrkn masukan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	22	19.1	19.1	19.1
3	24	20.9	20.9	40.0
4	55	47.8	47.8	87.8
5	14	12.2	12.2	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{26}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat saya bekerja didasarkan pada informasi yang akurat". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 0 responden (0 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 22 responden (19.1 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 24 responden (20.9 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 55 responden (47.8 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 14 responden (12.2 %)

(X27) prosedur kompensasi sesuai etika dan standar moral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	23	20.0	20.0	20.0
3	21	18.3	18.3	38.3
4	46	40.0	40.0	78.3
5	25	21.7	21.7	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (x_{27}) dengan pertanyaan "Prosedur-prosedur kompensasi di tempat anda bekerja etika dan standar moral". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 0 responden (0 %)

2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 23 responden (20 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 21 responden (18.3 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 46 responden (40 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 25 responden (21.7 %)

(Y11) Tempat kerja memiliki makna pribadi bg karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6.1	6.1	6.1
2	21	18.3	18.3	24.3
3	28	24.3	24.3	48.7
4	42	36.5	36.5	85.2
5	17	14.8	14.8	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (Y₁₁) dengan pertanyaan "Tingkat kepuasan kerja anda dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan ketrampilan yang anda miliki".

Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 7 responden (6.1 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 21 responden (18.3 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 28 responden (24.3 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 42 responden (36.5 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 17 responden (14.8 %)

(Y12) sistem kompensasi sesuai masukan karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6.1	6.1	6.1
2	18	15.7	15.7	21.7
3	23	20.0	20.0	41.7
4	56	48.7	48.7	90.4
5	11	9.6	9.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (Y_{12}) dengan pertanyaan “Tingkat kepuasan kerja anda dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki’.

Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 7 responden (6.1 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 18 responden (15.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 23 responden (20 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 56 responden (48.7 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 11 responden (9.6 %)

(Y13) sistem kompensasi telah menilai harapan karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.5	3.5	3.5
2	18	15.7	15.7	19.1
3	32	27.8	27.8	47.0
4	56	48.7	48.7	95.7
5	5	4.3	4.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada varabel butir (Y_{13}) dengan pertanyaan “Tingkat kepuasan anda atas beragam tugas yang diberikan kepada anda untuk mengatasi kejenuhan’. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 4 responden (3.5 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 18 responden (15.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 32 responden (27.8 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 56 responden (48.7 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 5 responden (4.3 %)

(Y14) sistem kompensasi sesuai kontribusi karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6.1	6.1	6.1
2	21	18.3	18.3	24.3
3	28	24.3	24.3	48.7
4	42	36.5	36.5	85.2
5	17	14.8	14.8	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (Y₁₄) dengan pertanyaan “Kesesuaian tunjangan atau bonus di luar gaji tetap dengan harapan yang anda inginkan”. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 7 responden (6.1 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 21 responden (18.3 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 28 responden (24.3 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 42 responden (36.5 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 17 responden (14.8 %)

(Y15) Kepuasan terhadap sistem kompensasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.3	4.3	4.3
2	19	16.5	16.5	20.9
3	25	21.7	21.7	42.6
4	54	47.0	47.0	89.6
5	12	10.4	10.4	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (Y₁₅) dengan pertanyaan “Tingkat kepuasan anda atas penghargaan atau pujian yang anda terima setelah menyelesaikan tugas dengan baik”. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 5 responden (4.3 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 19 responden (16.5 %)

3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 25 responden (21.7 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 54 responden (47 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 12 responden (10.4 %)

(Y16) Sistem kompensasi sesuai harapan karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.5	3.5	3.5
2	18	15.7	15.7	19.1
3	32	27.8	27.8	47.0
4	56	48.7	48.7	95.7
5	5	4.3	4.3	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (Y₁₆) dengan pertanyaan "Perasaan anda ketika mencapai sesuatu yang anda peroleh dari pekerjaan dengan hasil yang baik". Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 4 responden (3.5 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 18 responden (15.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 32 responden (27.8 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 56 responden (48.7 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 5 responden (4.3 %)

(Y17) Kepuasan thd pelaksanaan sistem kompensasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6.1	6.1	6.1
2	18	15.7	15.7	21.7
3	23	20.0	20.0	41.7
4	56	48.7	48.7	90.4
5	11	9.6	9.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Pada variabel butir (Y_{17}) dengan pertanyaan “Bimbingan yang diberikan pegawai senior kepada pegawai yunior”. Tanggapan responden atas pertanyaan tersebut diperoleh sebagai berikut :

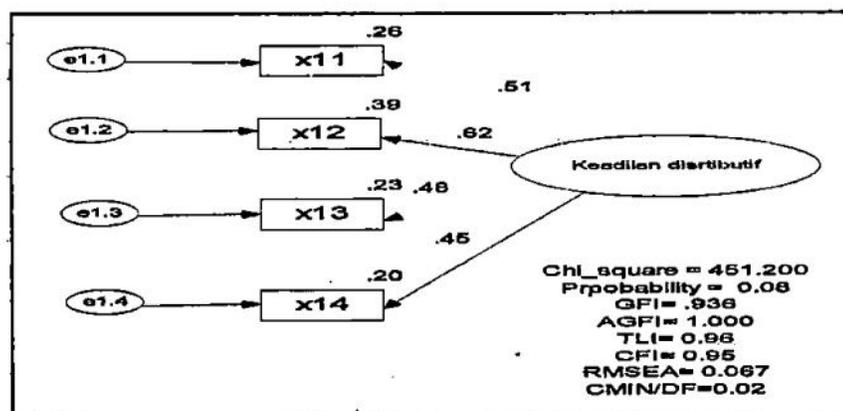
1. Menyatakan sangat tidak puas (stp) sebanyak 7 responden (6.1 %)
2. Menyatakan tidak puas (tp) sebanyak 18 responden (15.7 %)
3. Menyatakan cukup puas (cp) sebanyak 23 responden (20 %)
4. Menyatakan puas (p) sebanyak 56 responden (48.7 %)
5. Menyatakan sangat puas (sp) sebanyak 11 responden (9.6 %)

5.5. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Sebelum membangun Persamaan model struktural (SEM), maka variabel laten perlu di analisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatif atau yang lebih dikenal dengan nama Confirmatory factor analysis (CFA). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel indikator manakah yang memiliki kontribusi terbesar terhadap variabel laten (unobservable).

Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh CFA dalam bentuk persamaan model struktural masing-masing sebagai berikut :

a. CFA variabel laten keadilan distributif (X_1)



Gambar 5.1 : CFA keadilan distributif

Berdasarkan persamaan struktural yang ada, dapat dijelaskan bahwa ditinjau dari ketepatan model, model dinyatakan fit dengan alasan bahwa semua *criteria Cut of value yaitu GFI, AGFI, Probability* telah memenuhi persyaratan baku dalam model SEM. Sedangkan masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

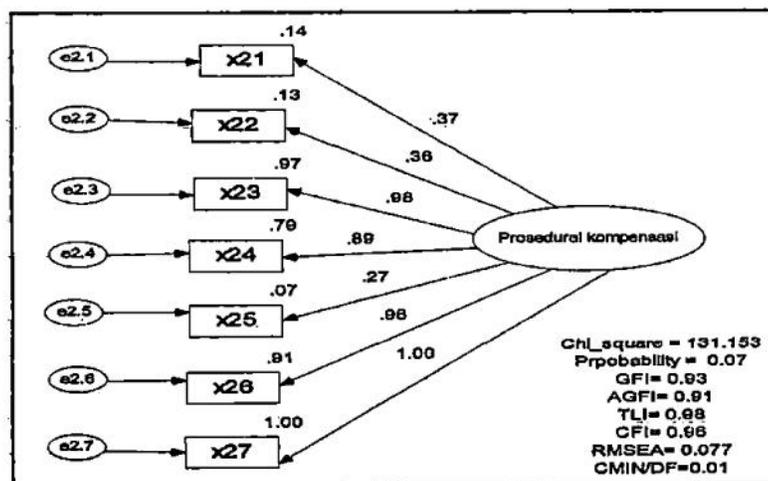
Tabel 5.9 : CFA Variabel keadilan distributif

Variabel indikator	Koefisien (bobot)	Variansi
X ₁₁	0.51	0.25
X ₁₂	0.62	0.39
X ₁₃	0.48	0.23
X ₁₄	0.45	0.20

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan hasil tersebut mengandung makna bahwa variabel indikator X₁₂ yang memiliki bobot sebesar 0.62 adalah variabel indikator yang paling dominan menjelaskan variabel laten keadilan distributif, kemudian berturut turut diikuti oleh variabel indikator X₁₁, X₁₃, dan X₁₄.

b. CFA variabel laten prosedural kompensasi (X₂)



Gambar 5.2. : CFA prosedural kompensasi

Berdasarkan persamaan struktural yang ada, dapat dijelaskan bahwa ditinjau dari ketepatan model, model dinyatakan fit dengan alasan bahwa semua *criteria Cut of value yaitu GFI, AGFI, Probability* telah memenuhi persyaratan baku dalam model SEM. Sedangkan masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

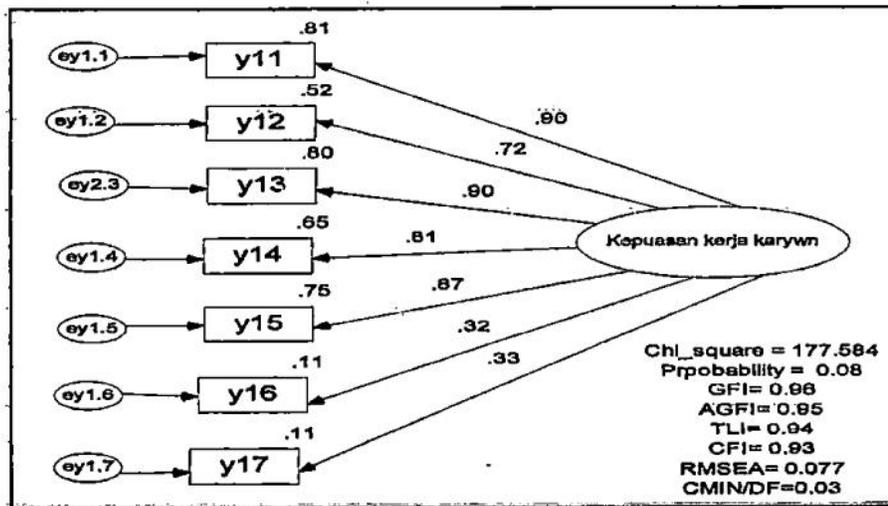
Tabel 5.10 : CFA Variabel prosedural kompensasi

Variabel indikator	Koefisien (bobot)	Variansi
X ₂₁	0.37	0.14
X ₂₂	0.35	0.13
X ₂₃	0.98	0.97
X ₂₄	0.89	0.79
X ₂₅	0.27	0.07
X ₂₆	0.96	0.91
X ₂₇	1.00	1.00

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan hasil tersebut mengandung makna bahwa variabel indikator X₂₇ yang memiliki bobot sebesar 1.00 adalah variabel indikator yang paling dominan menjelaskan variabel laten prosedural kompensasi, kemudian berturut turut diikuti oleh variabel indikator X₂₃, X₂₆, X₂₄, X₂₁, X₂₂ dan X₁₅.

c. CFA variabel laten kepuasan kerja karyawan (Y)



Gambar 5.3 : CFA kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan persamaan struktural di atas, dapat dijelaskan bahwa ditinjau dari ketepatan model, model dinyatakan fit dengan alasan bahwa semua *criteria Cut of value yaitu GFI, AGFI, Probability* telah memenuhi persyaratan baku dalam model SEM. Sedangkan masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.11 : CFA Variabel prosedural kompensasi

Variabel indikator	Koefisien (bobot)	Variansi
Y ₁₁	0.90	0.81
Y ₁₂	0.72	0.52
Y ₁₃	0.90	0.80
Y ₁₄	0.81	0.65
Y ₁₅	0.87	0.75
Y ₁₆	0.32	0.11
Y ₁₇	0.33	0.11

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan hasil tersebut mengandung makna bahwa variabel indikator Y₁₁ dan Y₁₃ yang memiliki bobot sebesar 0.90 adalah variabel indikator yang

paling dominan menjelaskan variabel laten kepuasan kerja karyawan, kemudian berturut turut diikuti oleh variabel indikator Y_{15} , Y_{14} , Y_{12} , Y_{17} , dan Y_{16} .

5.6. Evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM

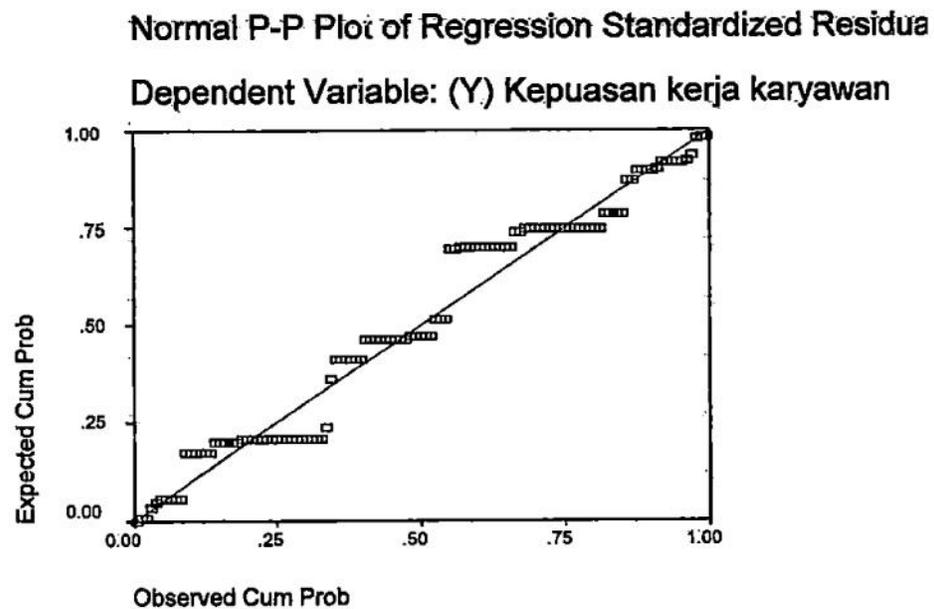
Untuk melakukan analisis dengan metode *structural equation modelling* (SEM) diperoleh Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi, berikut asumsi-asumsi SEM yang dilakukan dalam penelitian ini.

5.6.1. Evaluasi terhadap ukuran sampel

Penelitian menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*), memiliki ketentuan bahwa jumlah sampel yang terlibat paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator. Karena dalam penelitian ini terdapat 18 variabel indikator maka membutuhkan sampel sebanyak $18 \times 5 = 90$ sampel (Ferdinand, 2006). Sedangkan menurut Hair *et al.* (1995) bahwa jumlah sampel yang disarankan jika menggunakan teknik analisis SEM adalah sebesar antara 100 s.d 200, dan jika terlalu besar misalnya antara 400 s.d 500, maka metode analisis ini terlalu sensitif. Berdasarkan pertimbangan tersebut di atas, pada penelitian ini menggunakan pendekatan kedua (hair, 1995) dengan jumlah sampel sebanyak 115. Dengan demikian evaluasi terhadap ukuran sampel, telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis dengan menggunakan SEM.

5.6.2. Evaluasi terhadap normalitas dan linearitas

Pemeriksaan distribusi normal secara *multivariate* dilakukan dengan melihat sebaran data. Hasil P-P Plot menunjukkan bahwa data berada pada sekitar garis regresi, dengan demikian data dikatakan berdistribusi normal. Hasil P-P Plot dapat dilihat pada gambar berikut ini :

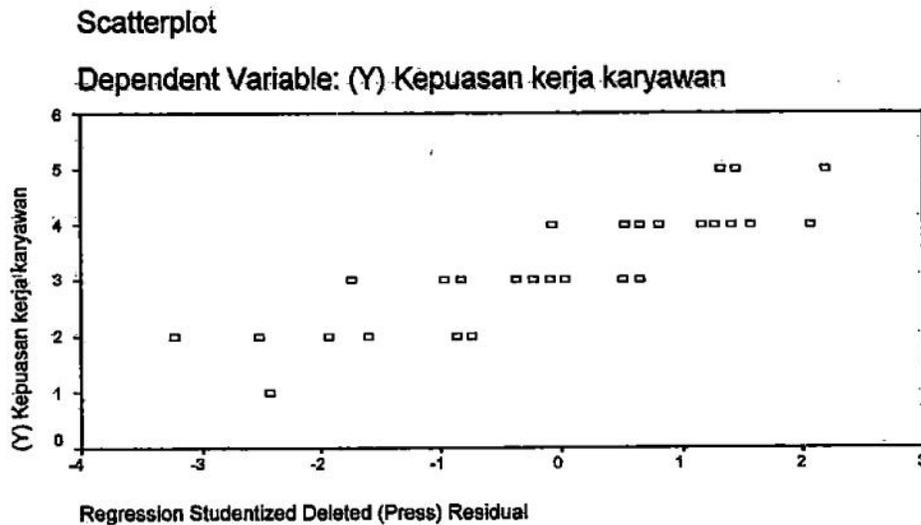


Gambar 5.4 : P-P Plot of Regression Standard

5.6.3. Evaluasi terhadap outliers

Ferdinand (2006) menyatakan, Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya . Untuk menyatakan bahwa tidak ada nilai-nilai ekstrim atau nilai yang sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya dapat dilihat pada sebaran data yang tergambar dalam Scatter Plot. Hasil

Scatter Plot menunjukkan bahwa residual baku berada tepat pada garis regresi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal dan tidak terjadi adanya *outlier*. Hasil Scatter Plot dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 5.5 : Scatterplot

5.6.4. Evaluasi *multicollinearity* dan *singularity*

Sumodiningrat, G., (1999). Evaluasi dapat dilakukan dengan mengamati besarnya nilai VIF, jika besarnya nilai VIF lebih kecil dari 10 (<10) ini memberi indikasi tidak ada masalah multikolinearitas, demikian pula sebaliknya, jika besarnya nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10 (≥ 10) maka ini memberi indikasi bahwa terjadi multikolinearitas. Nilai VIF dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel : 5.12 Evaluasi *Multicollinearity*

Variabel Indikator	<i>Colinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
X ₁₁	.730	1.370
X ₁₂	.681	1.469
X ₁₃	.808	1.238
X ₁₄	.721	1.387
X ₂₁	.727	1.375
X ₂₂	.656	1.525
X ₂₃	.871	1.148
X ₂₄	.747	1.339
X ₂₅	.721	1.386
X ₂₆	.897	1.115
X ₂₇	.722	1.386

Sumber : Data primer diolah (2012)

Dari tabel evaluasi multicolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF < 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terpenuhi asumsi bahwa data tidak terjadi multikolinieritas.

5.7. Uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*)

Kesesuaian model dilakukan dengan cara memeriksa terhadap berbagai *criteria goodness of fit*. Pengujian yang dilakukan dengan menggunakan beberapa *fit indeks* tersebut bertujuan untuk mengukur "kebenaran" atau "ketepatan" model yang diajukan. Tabel berikut ini menyajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Ketentuan yang harus dipenuhi untuk menentukan apakah model yang diajukan tepat ayau cocok dengan penjelasan kriterian sebagai berikut :

a. Chi-square.

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, maka sebuah model semakin baik dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,10$ (Hulland *et al.* : 1996).

b. Probability

Model dipandang baik atau memuaskan jika nilai probabilitasnya $\geq 0,05$.

c. CMIN/DF .

CMN/DF adalah *the minimum sample index discrepancy* yang dibagi dengan *degrees of freedom*. Model ini dipandang baik atau fit antara model dengan data, jika nilai CMIN/DF $\leq 2,00$ atau bahkan kadang kurang dari 3,00 (Arbuckle : 1997 dalam Ferdinand : 2006).

d. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*).

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai RMSEA $\leq 0,08$.

e. CFI (*Comparative Fit Index*).

Sebuah model dikatakan fit jika nilai CFI mendekati 1 (satu) atau disebut sebagai memiliki tingkat fir yang paling tinggi (Arbuhe : 1997). Nilai CFI yang direkomendasikan sebesar $\geq 0,95$.

f. GFI (*Goodness of Fit Index*).

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai GFI $\geq 0,90$.

g. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*).

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai AGFI $\geq 0,90$ (Hair *et al.* : 1995; Hulland *et al.* : 1996).

h. TLI (*Tucker Lewis Index*).

TLI merupakan *incremental index* yang membandingkan yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline*. Sebuah model dikatakan fit jika nilai TLI $\geq 0,95$ (Hair *et al.* : 1995), atau mendekati 1 (satu) mengindikasikan *a very good fit* (Arbucle : 1997).

Berikut adalah hasil telaah hasil uji kelayakan model sesuai kriteria diatas dijelaskan pada tabelberikut :

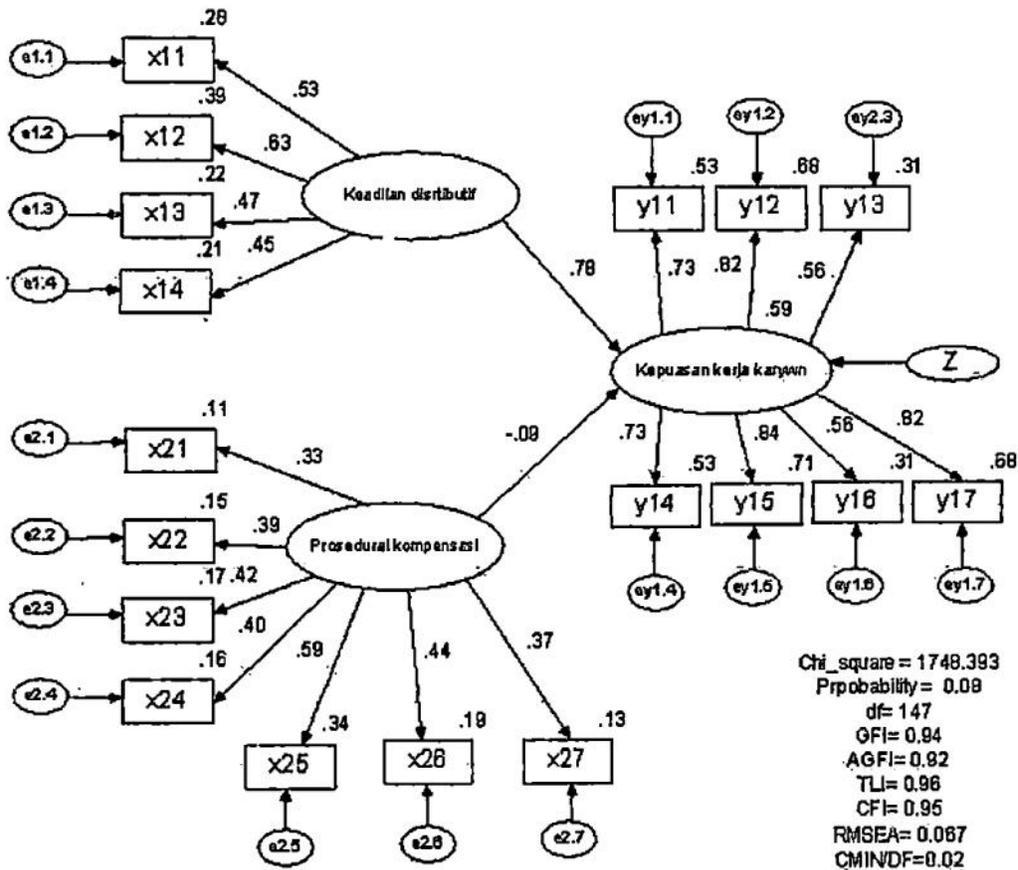
Tabel 5.13 :Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Hasil Analisis	Cut off Value	Evaluasi Model
Chi-square	1748.33	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0.08	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0.02	$\leq 2,00$ atau $\leq 3,00$	Baik
RSMEA	0.067	$\leq 0,08$	Baik
CFI	0.95	$\geq 0,95$	Baik
GFI	0.94	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.92	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0.96	$\geq 0,95$	Baik

Sumber : Data primer diolah (2012)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua kriteria model terpenuhi secara baik, dengan demikian model yang diajukan layak sebagai alat analisis.

5.8. Model Persamaan Struktural Standart



Gambar 5.6 : Persamaan model struktural

Dari model persamaan struktural di atas dapat dijelaskan secara parsial sebagai berikut :

- Pada variabel Keadilan distributif memiliki koefisien regresi (bobot) sebesar 0.78 terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Sementara itu untuk variabel Keadilan distributif yang dijelaskan oleh 4 variabel indikator, bobot terbesar yang memberikan penjelasan tentang keadilan distributif adalah variabel X_{12} (koefisien regresi 0.63 dan koefisien variansinya sebesar 0.39). Kemudian diikuti oleh X_{11} , X_{13} , dan X_{14} .

- b. Pada variabel Prosedural kompensasi memiliki koefisien regresi (bobot) sebesar -0.09 terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Sementara itu untuk variabel Prosedural kompensasi yang dijelaskan oleh 7 variabel indikator, bobot terbesar yang memberikan penjelasan tentang keadilan distributif adalah variabel X_{25} (koefisien regresi 0.59 dan koefisien variansinya sebesar 0.34). Kemudian secara berurutan diikuti oleh X_{26} , X_{23} , X_{24} , X_{22} , X_{27} , dan X_{21} .
- c. Variabel Kepuasan kinerja karyawan yang dijelaskan oleh 7 variabel indikator, bobot terbesar yang memberikan penjelasan tentang keadilan distributif adalah variabel Y_{15} (koefisien regresi 0.84 dan koefisien variansinya sebesar 0.71). Kemudian secara berurutan diikuti oleh Y_{26} , Y_{12} , Y_{17} , Y_{11} , Y_{14} , Y_{13} , dan Y_{16} .

5.9. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menguji tingkat keeratan hubungan kausalitas antara variabel latent dengan variabel latent lainnya. Untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan kausalitas antar variabel tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai P (P Value). Jika nilai P sama atau lebih kecil dari 0,05 ($\leq 0,05$) (sebagaimana dinyatakan oleh Ferdinand, 2008) maka hubungan kausalitas tersebut signifikan. Selain itu, jika nilai *estimate*-nya minus (-), ini berarti signifikansinya negatif. Nilai nilai P dari tiap-tiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 4.16
Regression Weights

Variabel	Estimasi	S.E.	C.R	P
Kepuasan kerja ky ← Keadilan distributif	1.165	200	5.822	****
Kepuasan kerja ky ← prosedur kompensasi	-.195	247	-.790	.430

Sumber : Data primer diolah (2012)

Dengan memperhatikan tabel tersebut di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis, sebagai berikut :

1. **Hipotesis 1** : Keadilan distributif berpengaruh sangat signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel motivasi terhadap variabel Kepuasan kerja karyawan sebesar 0,000 (***) . Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05 ($\leq 0,05$). Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel Keadilan disrtibutif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk **menerima hipotesis 1** yang menyatakan bahwa " Keadilan distributif berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan". Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugraheni dan Wijayanti (2009), Murtza et al (2011) dan Ismail et al (1999)

2. **Hipotesis 2** : Prosedural kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel lingkungan usaha terhadap variabel kinerja pgawai sebesar 0,430. Nilai P tersebut lebih besar

dari 0,05 ($>0,05$). Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel Prosedural kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan analisis menolak hipotesis 2. Hasil Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aryanti (2010).

3. **Hipotesis 3** : Keadilan distributif dan Prosedural kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian kontribusi dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji tingkat atau besarnya kontribusi beberapa variabel latent terhadap variabel latent lainnya atau kontribusi beberapa variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Besarnya kontribusi dapat dilihat pada besarnya koefisien pada SEM. berdasarkan SEM tersebut dapat dinyatakan bahwa jenis model strukturalnya *recursive*, artinya semua efek kausal adalah satu arah (*bidirectional*) dan kesalahannya (*errors*) tidak berkorelasi.

Kontribusi masing-masing variabel eksogen (X_1 dan X_2) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y), dapat ditulis dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0.78 X_1 - 0.09 X_2$$

Dari persamaan di atas diperoleh informasi bahwa variabel kepuasan kerja pegawai (Y), kontribusi terbesar atau pengaruh terbesar secara berurutan diberikan oleh :

1. Keadilan distributif (X_1) sebesar 0.78
2. Prosedural kompensasi (X_2) sebesar -0.09

Sehingga secara matematis variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien X_1 sebesar 0.78 bermakna bahwa variabel motivasi mampu menjelaskan kontribusinya terhadap variabel kepuasan kerja karyawan(Y) sebesar $(0.78)^2 \times 100\% = 60.84 \%$;
2. Koefisien X_2 sebesar -0.09 bermakna bahwa lingkungan usaha mampu menjelaskan kontribusinya terhadap variabel kinerja usaha (Y_1) sebesar $(-0,09)^2 \times 100\% = 8 \%$;

Sehingga total kontribusi variabel yang terlibat terhadap variabel Kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar **68.84 %**. Hal ini dapat dimaknai bahwa masih terdapat 31.16 % variabel lain yang belum mampu dijelaskan oleh variabel yang terlibat terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y).

Berdasarkan persamaan model struktural dinyatakan bahwa semua kriteria model telah terpenuhi, sehingga model masih layak sebagai alat analisis, Untuk mengetahui pengaruh simultan kedua variabel eksogen (X), dapat melakukan pemeriksaan terhadap kekuatan korelasi antara variabel X_1 dan X_2 , dari hasil analisis yang ditunjukkan pada model SEM diperoleh nilai korelasi antara X_1 dan X_2 sebesar 0.18, nilai tersebut bermakna bahwa antara X_1 dan X_2 memiliki korelasi (hubungan) yang sangat lemah (korelasi kuat jika > 0.5), sehingga dapat disimpulkan bahwa keduanya tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y). Dengan demikian Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Keadilan distributif dan Prosedural kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan adalah ditolak (menolak hipotesis 3). Hasil Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aryanti (2010).

5.10. Pembahasan

1. Keadilan distributif berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan diterimanya hipotesis 1 dapat diartikan bahwa manajemen selama ini telah melakukan kebijakan yang dapat diterima oleh karyawan, karyawan merasa puas dengan hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Kondisi ini sesuai dengan realitas di lapangan dimana penelitian dilakukan. Pernyataan kepuasan yang berkaitan dengan keadilan distributif telah merata dari karyawan dari level rendah sampai pada level pimpinan, pernyataan sikap puas karyawan sangat nampak ketika peneliti melakukan wawancara secara random (acak), ketika pertanyaan diajukan berkaitan dengan keadilan, mereka sangat antusias menjawab dengan berbagai ekspresi menerima kebijakan selama ini, meskipun peneliti menyadari bahwa sikap tersebut tidak cukup kuat secara ilmiah, apakah benar karyawan dapat menerima kebijakan manajemen yang berkaitan dengan keadilan. Fakta analisis data secara ilmiah menjawab bahwa sikap karyawan berkorelasi linier dengan hasil penelitian yang menerima hipotesis 1 yang menyatakan bahwa "Keadilan distributif berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan"

Berkaitan dengan keadilan distributif di PT. PANI dapat dijelaskan secara faktual bahwa kebijakan keadilan distributif antar divisi selama ini telah melakukan kebijakan dengan mengedepankan kesepakatan antara pimpinan,

dengan kesepakatan tersebut diharapkan semua divisi dalam perusahaan dapat menjalankan tugas dan kewenangan sesuai dengan regulasi perusahaan, sebagai contoh misalnya pada bidang pemasaran (marketing), dimana kebijakan yang diberlakukan antara divisi marketing dengan divisi personalia berbeda, terutama dari besaran gaji pokoknya, akan tetapi divisi marketing dapat menerima hak sebagai bentuk prestasi dalam hal produktifitas penjualan property. Dengan konsep seperti ini ternyata perusahaan dapat meningkatkan produktifitasnya baik dari pemasaran maupun kualitas manajemen personalianya. Ini merupakan salah satu contoh bukti pernyataan bahwa keadilan distributif dapat diterima oleh semua pihak di perusahaan.

2. Prosedural kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan ditolaknya hipotesis 2 dapat diartikan bahwa manajemen selama ini telah melakukan kebijakan yang tidak dapat diterima oleh karyawan, meskipun ketidakpuasan yang terjadi tidak merata pada karyawan. Pernyataan ini relevan dengan hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan. Fakta lapangan dapat dijelaskan bahwa pada PT. PANI memiliki beberapa divisi, diantara divisi yang paling dinamis dan kompetitif adalah divisi marketing. Personal pada divisi marketing sangat sensitif terhadap kebijakan perusahaan. Kesuksesan dalam marketing jika tidak diimbangi dengan kebijakan kompensasi yang tidak tepat akan memunculkan ketidak-puasan. Dugaan ketidakpuasan pada divisi marketing cukup menonjol ketika peneliti melakukan wawancara secara acak pada karyawan semua divisi, pada divisi marketing peneliti memperoleh informasi yang bisa menggambarkan ketidakpuasan terhadap kebijakan manajemen berkaitan

dengan kompensasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kompensasi prosedural memiliki koefisien negatif, artinya bahwa kebijakan manajemen tentang kompensasi berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan, meskipun uji statistik menyatakan bahwa koefisien variabel kompensasi prosedural tidak signifikan. Namun demikian sudah cukup untuk menyimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan "Prosedural kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan" ditolak.

Perlu dijelaskan secara korelatif antara hasil analisis statistik tersebut di atas dengan kondisi faktual di perusahaan. Hal-hal yang berkaitan dengan kompensasi keadilan selama ini ternyata tidak linier dengan kebijakan keadilan distributif, hal ini dapat diartikan bahwa kebijakan kompensasi keadilan tidak dapat diterima secara menyeluruh, hal ini didukung dengan keadaan dimana banyaknya komplain (keluhan) yang terjadi pada divisi teknik. Sesuai tugas pokok dan fungsinya divisi teknik adalah pelaksana lapangan yang berkaitan dengan proses pembangunan rumah hingga finis siap huni. Bentuk penilaian prestasi (insentif) yang berbeda dengan divisi marketing inilah sebagai pemicu utama adanya ketidakpuasan, meskipun hasil analisis statistik menyatakan bahwa pengaruh kompensasi keadilan tidak signifikan. Tetapi hasil ini cukup memberikan gambaran bahwa manajemen perusahaan harus lebih bijak dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kompensasi keadilan. Kasus di atas hanyalah salah satu contoh kasus yang paling menonjol di lapangan dimana penelitian dilakukan.

3. Keadilan distributif dan Prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan ditolaknya hipotesis 3 dapat diartikan bahwa selama ini kebijakan manajemen tentang keadilan distributif dan kompensasi prosedural tidak berkorelasi satu dengan yang lain. Hasil hipotesis 3 (ditolak) dapat diartikan bahwa pihak manajemen perlu melakukan evaluasi internal yang lebih komprehensif, sehingga tidak terjadi kontradiktif antara kebijakan satu dengan kebijakan lainnya. Jika terjadi kontradiktif maka perusahaan akan mengalami kerugian materiil dan imateriil.

Perlu diketahui Kepuasan kerja karyawan adalah harapan semua pihak, jika terjadi ketidakpuasan, maka pihak manajemen harus mampu melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan, sehingga terjadi sinergi yang positif diantara karyawan dan antar divisi dalam perusahaan. Manajemen harus mampu melakukan evaluasi kebijakan yang terukur dan tepat, jika kondisi kebijakan tidak ada perubahan, maka akan dapat membangun dan menumbuhkan friksi secara internal dalam perusahaan, loyalitas karyawan akan menurun, terjadinya rivalitas yang tidak sehat antar divisi, yang pada akhirnya berakibat pada menurunnya produktifitas perusahaan.