

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT SAMPOERNA KAYOE MUARO JAMBI**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

OLEH :

Nama : INDAFIQ
Nim : 1600861201324
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS BATANGHARI JAMBI
TAHUN 2022**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

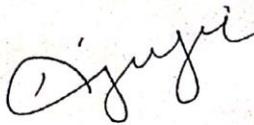
Dengan ini komisi Pembimbingan Skripsi dan Ketua Jurusan Manajemen menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh :

Nama : Indafiq
Npm : 1600861201324
Jurusan : Ekonomi Manajemen
Judul : Pengaruh Motivasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi.

Telah memenuhi syarat dan layak untuk di uji pada ujian komperhensif sesuai dengan prosedur yang berlaku pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.

Jambi, 20 Juli 2022

Dosen Pembimbing I



(Dr. Saiyid Syekh., M.Si)

Dosen Pembimbing II



(Dr. Ahmad Firdaus., SE., MM)

Ketua Program Studi Manajemen



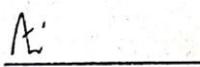
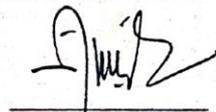
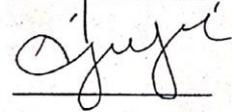
Anisah, SE, MM.

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini dipertahankan dihadapan Tim Penguji Komperhensif dan Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 05 Agustus 2022
Jam : 15.30-17.30
Tempat : Ruang Sidang Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

Panitia Penguji

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dr. Sudriman., SE., ME.I	Ketua	
Dr. Ahmad Firdaus., SE., MM	Sekretaris	
Azizah., SE., MM	Penguji Utama	
Dr. Saiyid Syekh., M.Si	Anggota	

Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari

Ketua Program
Studi Manajemen


Dr. Hj Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak, CA, CMA


Anisah SE., MM

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Indafiq
Nim : 1600861201324
Program Studi : Ekonomi Manajemen
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : “Pengaruh Motivasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, bahwa data-data yang saya cantumkan pada skripsi ini adalah benar bukan hasil rekayasa, bahwa skripsi ini adalah karya orisinil bukan hasil plagiarisme atau diupah kan pada pihak lain. Jika terdapat karya atau pemikiran orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jambi, Juli 2022
Yang membuat pernyataan,

Indafiq
NIM. 1600861201324

ABSTRACT

Indafiq/ 1600861201324/ Faculty of Economics / Human Resouch Management / The Influence of Motivation and Organizational Justice on Employe Performance at PT. Samporena Kayoe Muaro Jambi / Advisor Ist. Dr. Saiyid Syekh., M.Si 2nd Ahmadi SE., M.M.. Dr. Ahmad Firdaus., SE., MM.

Performance is the result of work in quality dan quality achived by an employee in carrying out his duties in accordasnce with the responsibilities given to him. This thesis discusses organizational justice, work motivation and employee performance at PT. Sampoerna Kayoe Jambi.

Wihich in this study is to sere how the effect of Organizational justice and Motivation on Employee Performance at PT. Sampoerna Kayoe. The author draws the hypothesis that organizational justice and motivation have a significant and significant effect on employee performance at PT. Sampoerna Kayoe.

The research methodology used is descriptive analysis method and statistical analysis method. The data used is secondary data. Hypothesis testing was carried out using the F test and t test, with a significance level of (α) 5%. Data analysis using statistical data processing software, namely SPSS version 25 for windows.

The results of the F test show that organizational justice and motivation variabeles have a positive and significant effet on employee performance. Meanwhile, the results of the t-tets show that the organizational justice variabel has a positive and significant effesnt on performance. And the motivation variable has a positive and significant influence on employee performance.

The results of the coefficient of determination in this study were 0.830. This means that employee performance is influenced by oirganizational justice and motivation raviable of 83,0% while the rest is influenced by other varibales outside the research model.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah yang telah memberikan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi..**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini tentu nya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu tanpa mengurangi rasa hormat penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya terutama kepada orang tua beserta keluarga yang telah memberikan dorongan moril dan materil serta do'a yang tulus. Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini, kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Herry, SE., M.BA selaku Rektor Universitas Batanghari Jambi.
2. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, S.E., M.AK. CA. CMA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi
3. Bapak Dr. Saiyid Syekh., M.Si selaku Pembimbing Skripsi 1 yang selalu member bimbingan dan masukan yang berguna bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ahmad Firdaus., SE., MM selaku Pembimbing Skripsi II yang telah berkenan dengan sabar, ikhlas dan teliti memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak Dr. Sudriman., SE., ME.I selaku dosen penguji I yang telah memberikan masukan, kritik dan saran kepada penulis dalam menyempurnakan hasil skripsi ini.
6. Ibu Azizah., SE., MM selaku dosen penguji II yang telah memberikan masukan, kritik dan saran kepada penulis dalam menyempurnakan hasil skripsi ini
7. Seluruh dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah membimbing dalam proses perkuliahan di Universitas Batanghari Jambi.
8. Seluruh Mahasiswa Angkatan 2016 yang telah bersama-sama berjuang dan saling memberikan semangat dan motivasi agar kita semua dapat menyelesaikan Studi Strata I di Universitas Batanghari yang kita cintai ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis merasa jauh dari kesempurnaan, mengingat keterbatasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Akhirnya dengan menyadari keterbatasan ilmu dan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini, semoga skripsi ini berguna adanya.

Jambi, Juli 2022

Penulis

Indafiq

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TERORI DAN METODE PENELITIAN	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Konsep Manajemen	10
2.1.2 Pengertian Kinerja	11
2.1.3 Pengertian Motivasi.....	19
2.1.4 Pengertian Keadilan.....	28
2.1.5 Hubungan Antar Variabel.....	39
2.1.6 Penelitian Terdahulu.....	43
2.1.7 Kerangka Penelitian.....	44
2.1.8 Hipotesis	45
2.2 Metode Penelitian	46
2.2.1 Jenis dan Sumber Data	46
2.2.2 Metode Pengumpulan Data	46
2.2.3 Populasi dan Sampel.....	47
2.2.4 Metode Analisis Data	48
2.2.5 Asumsi Klasik	51
2.2.6 Regresi Linear Berganda	53
2.2.7 Uji Statistik.....	54
2.2.8 Operasional Variabel	56

BAB III GAMBARAN UMUM	58
3.1 Sejarah PT. Sampoerna Kayoe	58
3.2 Visi dan Misi Perusahaan	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Hasil Penelitian.....	61
4.2 Pembahasan	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	86
5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88

DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1. Tabel data Hasil Produksi.....	5
2. Tabel data Jumlah Karyawan	6
3. Tabel penelitian terdahulu	43
4. Tabel operasional variabel.....	57
5. Tabel jenis kelamin	61
6. Tabel umur	62
7. Tabel masa kerja.....	62
8. Tabel tanggapan variabel motivasi.....	64
9. Tabel tanggapan keadilan organisasi.....	65
10. Tabel tanggapan kinerja	68
11. Tabel analisis motivasi	70
12. Tabel analisis keadilan	71
13. Tabel analisis kinerja.....	71
14. Tabel kolmogrov smirnov	73
15. Tabel multikolinieritas	74
16. Tabel autkorelasi	75
17. Tabel uji run test.....	76
18. Tabel regresi	78
19. Tabel uji f	79
20. Tabel uji t.....	80
21. Tabel koefisien determinasi.....	81

DAFTAR GAMBAR

No.	Halaman
1. Gambar Kerangka Penelitian.....	45
2. Gambar Struktur	60
3. Gambar normalitas	72
4. Gambar scatter plot	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu adalah orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi (Handoko, 2001:133). Sumber daya manusia di dalam perusahaan harus terus dikembangkan, karena tidak seperti halnya mesin yang selalu melakukan aktivitas yang sama setiap waktunya, manusia selalu mengalami perkembangan dan perubahan yang disitu akan menimbulkan tantangan yang harus dihadapi dengan baik. Selain itu sumber daya manusia juga mempunyai berbagai kebutuhan yang ingin dipenuhi. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah dipandang sebagai pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara : 2015).

Tiffin dan Mc. Cornick dalam (As'ad, 2001:49) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya faktor individual dan faktor situasional.

Faktor individual meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor Situasional meliputi faktor sosial dan organisasi, faktor fisik dan pekerjaan. Faktor sosial dan organisasi meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, desain dan kondisi alat-alat kerja, penentuan ruang kerja, dan lingkungan kerja.

Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) menyatakan Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh keadilan organisasi. Wang, Liao, Xia, Chang (2010) mengungkapkan tingkat kinerja karyawan yang lebih besar dapat muncul ketika pegawai memiliki persepsi keadilan yang tinggi, dimana pegawai dalam organisasi akan lebih cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri. Keadilan organisasi memiliki peran yang penting di mana imbalan akan diberikan secara adil sesuai bidangnya dan pantas mereka dapatkan di perusahaan. Keadilan organisasi merupakan faktor penting, karena *reward* yang mereka dapatkan di perusahaan itu sesuai dengan kinerja individual para karyawannya. Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Keadilan organisasi merupakan persepsi individu mengenai kewajaran perilaku yang mereka terima dari sebuah organisasi. Terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian

tujuan organisasi. Karena keadilan organisasi merupakan motivator penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan pekerjaan (Schermerhorn, 2010). Karyawan yang merasa mendapat perlakuan adil akan merasa puas dan terus memperbaiki kinerja ke arah yang lebih baik. Ini adalah timbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku positif yang mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian organisasi akan memperoleh dampak positif yang mendukung efektivitas kerja organisasi karena telah memperlakukan karyawannya secara adil.

Pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada karyawan agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi karyawan tidak mudah karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan.

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006:89). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Sampoerna Kayoe terletak di Desa Sarang Burung, Jalan Lintas Timur, Kelurahan Sarang Burung, Kecamatan Jambi Luar Kota, Muaro Jambi, Provinsi Jambi, yang bergerak dalam bidang industri kayu. PT. Sampoerna Kayoe didirikan pada tahun 1978, kami mengawali bisnis dalam industri hilir kayu olahan sebagai produsen tanpa konsesi hutan alam atau pun hutan tanaman industri. Kegiatan operasional pertama kami mulai di Sulawesi, dengan kapasitas produksi tahunan dari 12.000m³ dengan jumlah karyawan sebanyak 2.300.

Sangat menarik diteliti karena perusahaan tersebut sampai saat ini masih tetap eksis ditengah persaingan industri kayu dan dalam menjalankan perusahaan yang penuh dengan ketidakpastian mengenai kejadian di waktu yang akan datang juga resiko yang kemungkinan akan terjadi. Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila peran sumber daya manusia ditempatkan pada posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Mengenai survei awal yang diperoleh dari wawancara dengan Leader Head Logyar Bapak Najamuddin Hasibuan diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan yang harus diselesaikan oleh Pt. Sampoerna Kayoe saat ini adalah bagaimana cara agar memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Berikut data hasil Produksi PT Samporena Kayoe dalam 5 tahun terakhir.

Tabel 1.1
Data Hasil Produksi PT. Sampoerna Kayoe

Tahun	Produksi (kubik)	Presentase (%)
2016	75.000	-
2017	73.200	(2,4)
2018	78.600	7,38
2019	62.400	(20,61)
2020	48.000	(23,08)
Total	337.200	(38,79)

Sumber Data: Annual Report Pt. Sampoerna Kayoe, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui secara kuantitas hasil produksi tahun 2015-2020 mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2016 terdapat hasil produksi sebanyak 75.000 kubik dan pada tahun 2017 mengalami penurunan hasil produksi sebesar 73.200 kubik dan pada tahun 2018 kembali naik sebesar 78.600 kubik dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2019 yaitu sebesar 62.400 berlanjut turun pada tahun 2020 yaitu sebesar 48.000 kubik.

Jika dibiarkan terus-menerus akan menjadi masalah bagi pihak perusahaan. Sementara pembayaran gaji sudah sesuai dan tepat waktu karena gaji yang diberikan berada di atas UMP (Upah Mimum Provinsi), pemberian tugas yang ada sudah disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki karyawan, fasilitas kerja dan keamanan yang ada sudah memadai, serta sudah diberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan perusahaan.

Pada dasarnya motivasi kerja seseorang berbeda-beda tingkatannya. Demikian juga pada karyawan PT. Sampoena Kayoe, masing-masing karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam bekerja. Untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawannya, PT. Sampoerna Kayoe memberikan fasilitas untuk menunjang dalam bekerja seperti peralatan kerja yang memadai, tempat

parkir, tempat tinggal untuk yang berada di luar kota, kendaraan operasional, Selain itu karyawan juga mendapatkan Jamsostek, pembayaran gaji tepat waktu, adanya tambahan gaji/upah bagi yang lembur. Berikut data Jumlah Karyawan PT. Sampoerna Kayoe.

Tabel 1.2
Data Jumlah Karyawan PT. Sampoerna Kayoe

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Presentase (%)
2016	2.670	-
2017	2.407	(9,85)
2018	2.512	4,36
2019	2.050	(18,39)
2020	1.037	(49,41)
Total	10.676	(18,32)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui jumlah karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe dalam 5 tahun terakhir, dimana pada tahun 2016 jumlah karyawan berjumlah 2.670 tahun 2017 berjumlah 2.407 bertambah pada tahun 2018 sebanyak 2.512 kembali berkurang pada tahun 2019 sebesar 2.050 dan pada tahun 2020 kembali berkurang sebanyak 1.037. Hal ini dikarenakan terjadinya pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia yang berdampak pada semua sektor termasuk pada perusahaan swasta.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Kinerja Karyawan diantaranya: Fonna Mahdani, Hafasnuddin dan Adam (2017), I Gede Nyoman (2017), Ester Devi Anastasia (2017), Muhammad Angga (2017), Derajat Verianto (2018), mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja sementara pada penelitian yang dilakukan oleh

Anggi Pratama (2015), menyatakan bahwa keadilan belum berpengaruh terhadap kinerja.

Dari fenomena-fenomena penelitian terdahulu yang saling bertolak belakang dan dari data hasil produksi dan data jumlah karyawan PT. Sampoerna Kayoe diatas terbukti masih ada masalah dalam kinerja karyawan, belum terpenuhinya motivasi dan belum sepenuhnya keadilan organisasi terpenuhi pada PT. Sampoerna Kayoe, Jika dibiarkan terus-menerus akan menjadi masalah bagi pihak PT. Sampoerna Kayoe dan berdasarkan dari permasalahan tersebut, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH MOTIVASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SAMPOERNA KAYOE MUARO JAMBI”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka yang menjadi *problem statement* dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi dan keadilan yang diberikan belum cukup baik terlihat dari data hasil produksi yang cenderung menurun setiap tahunnya, yang mengakibatkan kinerja menurun. Maka dari itu identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Motivasi yang diberikan belum mampu membuat karyawan termotivasi sehingga hasil produksi yang di peroleh selalu mengalami penurunan.
2. Keadilan yang diberikan belum mampu membuat karyawan meningkatkan hasil produksi.
3. Penurunan Jumlah Karyawan mempengaruhi hasil produksi

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat ada beberapa kinerja karyawan yang belum optimal ini diduga ada kaitannya dengan motivasi dan keadilan organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja perusahaan secara menyeluruh. Berdasarkan hal diatas maka masalah pokok penelitian dapat di spesifikasi menjdai beberapa pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana Kondisi Motivasi, Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi secara simultan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan Kondisi Motivasi, Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi?
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi
3. Untuk Menganalisis dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi secara simultan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Jambi

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu Ekonomi dan menambah kajian tentang ilmu ekonomi khususnya tentang manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana strategi dalam memberikan motivasi dan keadilan, dan menerapkan teori yang telah di dapat selama kuliah dan di praktikan dalam dunia usaha yang realistik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak perguruan tinggi khususnya manajemen sumber daya manusia dalam bidang ilmu ekonomi dan bisnis. Dan bagi pihak lain penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian yang serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Teori Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer dengan cara dan gaya tersendiri yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer dan suasana manajemen perusahaan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Adapun pengertian manajemen menurut beberapa ahli.

Kotler dan Amstrong (2014:12), menyatakan bahwa “*management is the process of designing and maintaining an environment in which individualis, working together in groups, efficiently and accomplish selected aims*”. Manajemen menurut Buchari Alma (2014:10), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian lain tentang manajemen oleh Rambat Lupiyoadi (2013:5), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan

pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk terciptanya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan definisi-definisi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang meliputi beberap proses sebagai upaya pemanfaatan sumber daya organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien dalam organisasi lainnya untuk tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen dikenal sebagai 6M yang terdiri dari: manusia (*man*), material (*materials*), mesin (*machine*), tata kerja (*method*), uang (*money*), dan pasar (*market*). Keenam unsur tersebut sangat menentukan dalam usaha unruk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya manajemen, tingkat efisiensi dalam setiap kegiatan individu atau kelompok akan lebih baik lagi setiap periodenya, karena manajemen selalu menginginkan segala sesuatunya menjadi lebih baik. Organisasi dipandang manajemen sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Robbins & Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi). Pengertian lain dikemukakan Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang.

Dari pemahaman/mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, (Bernadin & Russel, 2013) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Sementara menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to*

reward past performance) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell (2103) dan Gomes (2013) di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi. Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2.1.2.1 Dimensi – dimensi Kinerja Karyawan

Kriteria kinerja yang menurut Bernardin & Russel (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*time linnnes*), yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectivennes*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.
- 6) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan

saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam kutipan Anggi (2011) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi sejumlah faktor yang terdiri dari antara lain: faktor motivasi, faktor kemampuan, otoritas (wewenang), inisiatif, efektifitas dan efisiensi.

1. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge & skill)* artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Dengan demikian pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

3. Otoritas (wewenang)

Sifat dari suatu komunikasi/perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi yang dilakukan.

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya dan kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

5. Efektifitas

Suatu tujuan tertentu akhirnya tercapai, dapat dikatakan kegiatan tersebut efektif, tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

6. Efisiensi

Segala sesuatu yang dapat dikerjakan pegawai berkaitan dengan pekerjaan yang menghasilkan secara optimal dan tidak membuang banyak waktu dalam proses pengerjaannya.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan (keadilan distributif)
- 2) Penempatan kerja yang tepat (keadilan prosedural)
- 3) Pelatihan dan promosi (keadilan prosedural)

- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja (keadilan Interaksional)
- 6) Hubungan dengan pemimpin (keadilan Interaksional)

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, keadilan organisasi dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Kinerja Karyawan PT. Sampoerna Kayoe dipengaruhi oleh keadilan organisasi, dan Motivasi. Dimana faktor yang satu tidak dapat dikatakan lebih dominan dari faktor lain. Hal ini karena masing-masing faktor mempunyai karakteristik yang berbeda dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan Menurut Siagian (2002) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, keadilan distributif, keadilan prosedural, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah motivasi dan keadilan organisasi.

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individual characteristics (karakteristik individual), organizational characteristic (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan,

keterampilan, motivasi, norma dan nilai (interaksional). Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan.

Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan dan keadilan organisasi. karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003:138).

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006:89). Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara

tertentu (Griffin, 2003:38). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2008:93), menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2003:95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi

keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.1.3.2 Teori Motivasi

Terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hariandja (2007: 324), teori ini dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi :

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari)

2. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X

(negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pandangan yang dipegang oleh manajer, yaitu:

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Empat pandangan positif mengenai kodrat manusia dalam teori Y:

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya.
- b. Orang akan menjalankan pengarahannya diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

3. Teori “ERG”

Alderfer mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. *Existence (Keberadaan)*
- b. *Relatedness (Keterikatan)*
- c. *Growth (Pertumbuhan)*

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi

kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

4. Teori Dua Faktor

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan

faktor- faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

5. Teori Motivasi Vroom

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).

Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan keterampilan yang dimilikinya, dan rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, akan lebih

mudah untuk mendapatkan karyawan pada posisi yang paling tepat sehingga akan lebih meningkatkan motivasi bagi karyawan itu sendiri.

6. Teori “Tiga Kebutuhan”

Dikemukakan oleh David Mc Clelland inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)

Yaitu mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan, mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Yaitu adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain

c. Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Yaitu orang yang berusaha mendapatkan persahabatan, ingin disukai dan diterima oleh orang lain, lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi, dan berusaha untuk menghindari konflik.

2.1.3.3 Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator dalam teori Abraham Maslow, mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki

kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi :

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2001:221) adalah sebagai berikut :

- a. Medorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas– tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat - alat dan bahan baku.

Menurut Hasibuan (2001:221) jenis–jenis motivasi adalah sebagai berikut:

a) Motivasi positif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik–baik saja.

b) Motivasi negatif

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi dalam waktu jangka panjang akan berakibat kurang baik.

Metode motivasi menurut Hasibuan (2001:222) adalah sebagai berikut;

a) Metode langsung

Adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b) Motivasi tidak langsung

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas–fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas,

sehingga karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.4 Keadilan Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menurut Bakhshi, Kumar, & Rani (2009) bisa didefinisikan yaitu suatu konsep yang muncul dengan mempertanyakan keadilan dalam kehidupan organisasi dan hal itu berkaitan dengan kondisi kerja dan hubungan yang menciptakan kepercayaan pada pekerja bahwa mereka diperlakukan secara adil. Pengertian lainnya menurut Eberlin & Tatum (2005).

Keadilan organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan peran penting dari keadilan karena langsung berhubungan dengan lingkungan kerja. Tepatnya keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya. Menurut Colquitt (2001) keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi.

Istilah keadilan organisasi adalah teori kesetaraan yang dikembangkan oleh Adams Smith. Teori kesetaraan ini berfokus pada reaksi individu dalam menghadapi situasi yang tidak adil dalam organisasi terkait dengan keputusan distribusi dibuat organisasi. Cohen-Charash & Spector (2001) mengatakan mereka (karyawan) sadar dan terus membandingkan posisi mereka sendiri dengan beberapa karyawan lainnya yang berbeda yang berada dalam posisi yang sama seperti mereka

sendiri. Sebagai hasil dari perbandingan ini mereka (karyawan) mungkin memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi diperlakukan tidak adil oleh organisasi.

Pemikiran-pemikiran ini mempengaruhi sikap individu dan menjadi penyebab mereka untuk mengembangkan perilaku tertentu. Karena itu perilaku yang telah dikembangkan tersebut biasanya diarahkan organisasi, walaupun sebenarnya mereka dapat diarahkan orang lain. Jadi berdasarkan pemikiran ini, keadilan organisasi dapat dinyatakan sebagai persepsi pekerja tentang aplikasi ditempat kerja apakah mereka sudah diperlakukan secara adil oleh perusahaan atau belum.

2.1.4.2 Dimensi Keadilan Organisasi

Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan Distributif

Menurut Colquitt (2001) Keadilan Distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya Keadilan Distributif. Colquitt (2001) Keadilan Distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian). Persepsi Keadilan Distributif dapat dipelihara *outcome* seimbang dengan input.

Dalam kajian Keadilan Distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalamnya tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh prinsip

proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan didorong oleh semangat pro-sosial. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Sebagai contoh prinsip proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapat imbalan yang besar. Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekankan solidaritas kelompok. Hal lainnya, prinsip proporsi tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan tersebut setidaknya mencakup konteks dan faktor-faktor individual dalam diri individu yang menilai Keadilan Distributif tersebut, serta tujuan organisasi.

Al-Zu'bi (2010), menjelaskan bahwa *“distributive justice refers to the perceived fairness of the outcomes that an individual receives from organization. Outcomes may be distributed on the basis of equality, need or contribution and individuals determine the fairness of distribution through comparison with others”*. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang individu peroleh dari organisasi. Hasil yang didistribusikan atas dasar kesetaraan dan

ditentukan melalui kontribusi yang diberikan. Dimana ketika pertimbangan tersebut tidak digunakan maka akan terjadi persepsi distribusi yang tidak adil yang akan menciptakan ketegangan dalam individu hingga mengarahkan individu termotivasi untuk menyelesaikan ketegangan dengan hal yang negatif yang merugikan organisasi.

Tyler & Blader (2003), "*distributive justice theories examine people's views about what is a fair outcome or distribution of resources. The three primary principles of distributive justice are equity, equality, and need*". Teori Keadilan Distributif tersebut menjelaskan tentang pandangan karyawan tentang hasil yang adil dan distribusi sumber daya. Tiga prinsip utama dalam Keadilan Distributif adalah keadilan, kesetaraan, dan kebutuhan.

Definisi berikutnya datang dari Kreitner & Kinicki (2014) bahwa keadilan distributif adalah suatu keadilan sumber daya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan alokasikan. Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Keadilan Distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, promosi, maupun pemecatan.

Item-item pengukuran disusun untuk menilai imbalan yang diberikan, meliputi: P1 (*Pay for Person*), P2 (*Pay for Position*), P3 (*Pay for Performance*), lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, dan kesempatan promosi. Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu:

- a. Persamaan menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
- b. Kelayakan menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
- c. Kontribusi menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- d. Kinerja menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima

2. Keadilan Prosedural

Colquitt (2001) Keadilan Prosedural yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Al-Zu'bi (2010) memberikan pernyataan bahwa, *“procedural justice refers to participants' perceptions about the fairness of the rules and procedures that regulate a process”*. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur proses. Lebih lanjut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip keadilan procedural adalah ketidak berpihakan, suara atau kesempatan untuk didengar, netralitas proses, dan kepercayaan kepada otoritas pengambilan keputusan. Kesemua prinsip tersebut penting untuk meningkatkan persepsi keadilan procedural.

Tyler & Blader (2003) menjelaskan bahwa, *“procedural justice is about optimistic about the ability of social authorities to bridges differences in interests and values, and find resolutions that the parties to a dispute will*

accept". Definisi tersebut menjelaskan bahwa Keadilan Prosedural adalah tentang optimisme terhadap kemampuan sosial untuk menjembatani perbedaan kepentingan dan nilai-nilai, dan menemukan resolusi bahwa pihak yang bermasalah akan menerima.

Persepsi Keadilan Prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu : melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker dan model nilai kelompok (*group value model*) (Colquitt, 2001).

Dari pengertian tentang Keadilan Prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen Keadilan Prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar, Keadilan Prosedural sendiri memiliki dua indikator yaitu *fair formal procedure* dan *interactional justice*.

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan prosedural. Apabila setiap aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

1. *Consistency Rule*.

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

2. *The Bias Suppression Rule*.

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.

3. *The Accuracy Rule.*

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta.

4. *The Correctability Rule.*

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

5. *The Representativeness Rule.*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian Keadilan Prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler.

6. *The Ethicality Rule.*

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksional lebih mengkhusus pada sensitivitas social, seperti saat para pimpinan perusahaan memperlakukan pegawai dengan respek dan bermartabat (Al-Zu'bi, 2010). Robbins & Judge (2014), mengartikan sebagai persepsi seseorang tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Dimana terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal ialah diartikan sebagai persepsi seseorang dalam memperlakukan seorang karyawan (Colquitt, 2001).

2.1.3.4 Faktor – Faktor Keadilan Organisasi

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu-individu (Robbins & Judge, 2008:47). Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga kesempatan promosi (Colquitt, 2001). Indikator – indikator keadilan distributif yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) adalah sebagai berikut:

- a. **Persamaan.** Menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.

- b. Kelayakan. Menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
- c. Kontribusi. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- d. Kinerja. Menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan (Robbins & Judge, 2008:48). Indikator-indikator untuk mengukur keadilan prosedural dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu:

- a. Kendali proses. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan.
- b. Kendali keputusan. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh Persatuan Pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan.
- c. Konsistensi. Menunjukkan penilaian mengenai konsistensi penerapan peraturan
- d. Bebas Prasangka. Menunjukkan penilaian mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan.
- e. Akurasi Informasi. Menunjukkan penilaian mengenai keakuratan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan
- f. Mampu Koreksi. Menunjukkan penilaian mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.

g. Etika dan Moral. Menunjukkan penilaian mengenai norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah keadilan bagaimana bawahan diperlakukan (Robbins & Judge, 2008:49). Indikator yang digunakan (Colquitt, 2001) adalah sebagai berikut:

- a. Kesopanan. Menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
- b. Bermartabat. Menunjukkan penilaian mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat
- c. Hormat. Menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan
- d. Kepantasan kata-kata. Menunjukkan penilaian mengenai kepastian kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam kutipan Anggi (2011) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008:99). Kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktifitas dan motivasi yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan dengan kencang. Dengan lajunya roda tersebut, akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan dengan baik jika karyawannya bekerja tidak produktif. Artinya, karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah. Sudah menjadi tugas manajemen untuk mendorong karyawan agar memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman di lapangan dan kajian beberapa buku, biasanya karyawan yang puas dengan yang diperoleh dari apa yang diharapkan dan ia akan memberikan kinerja lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya.

Sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung memandang pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan. Dengan demikian, ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Oleh karena itu, sudah merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali factor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat

kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan produktivitas pun akan meningkat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Linda Firnida (2008) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Mursiha (2011) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.5.2 Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat kerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti cara-cara di mana karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara di mana faktor-faktor penentu ini mempengaruhi masalah terkait pekerjaan lainnya.

Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari karyawan sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil (Iqbal et al., 2017). Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional.

Persepsi atas keadilan memiliki pengaruh yang potensial terhadap attitude pekerja dalam organisasi (Hopkins & Weathington, 2006). Terdapat beberapa model konsep keadilan yang diteliti oleh Colquitt (2001) Pertama, model satu-faktor dimana keempat jenis dimensi dalam organizational justice (*distributive, procedural,*

interpersonal, dan *informational justice*) dianggap sebagai satu faktor yang tidak dibedakan. Kedua, model dua-faktor dimana *distributive justice* dianggap sebagai satu faktor dan *procedural justice* sebagai Pengaruh Organizational.

Faktor yang lain dengan menyertakan *informational* dan *interpersonal justice* kedalam *procedural justice*. Ketiga, model tiga-faktor dimana keadilan *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice* (*informational* dan *interpersonal justice* termasuk dalam *interactional justice*) dianggap sebagai tiga faktor yang berbeda. Terakhir, model empat-faktor dimana *distributive*, *procedural*, *interpersonal*, dan *informational justice* dianggap sebagai empat faktor yang berbeda.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasi menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu. Li & Cropanzano (2009) menyebutkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang positif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dan acuan dalam melakukan penelitian ini, maka peneliti menelaah beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

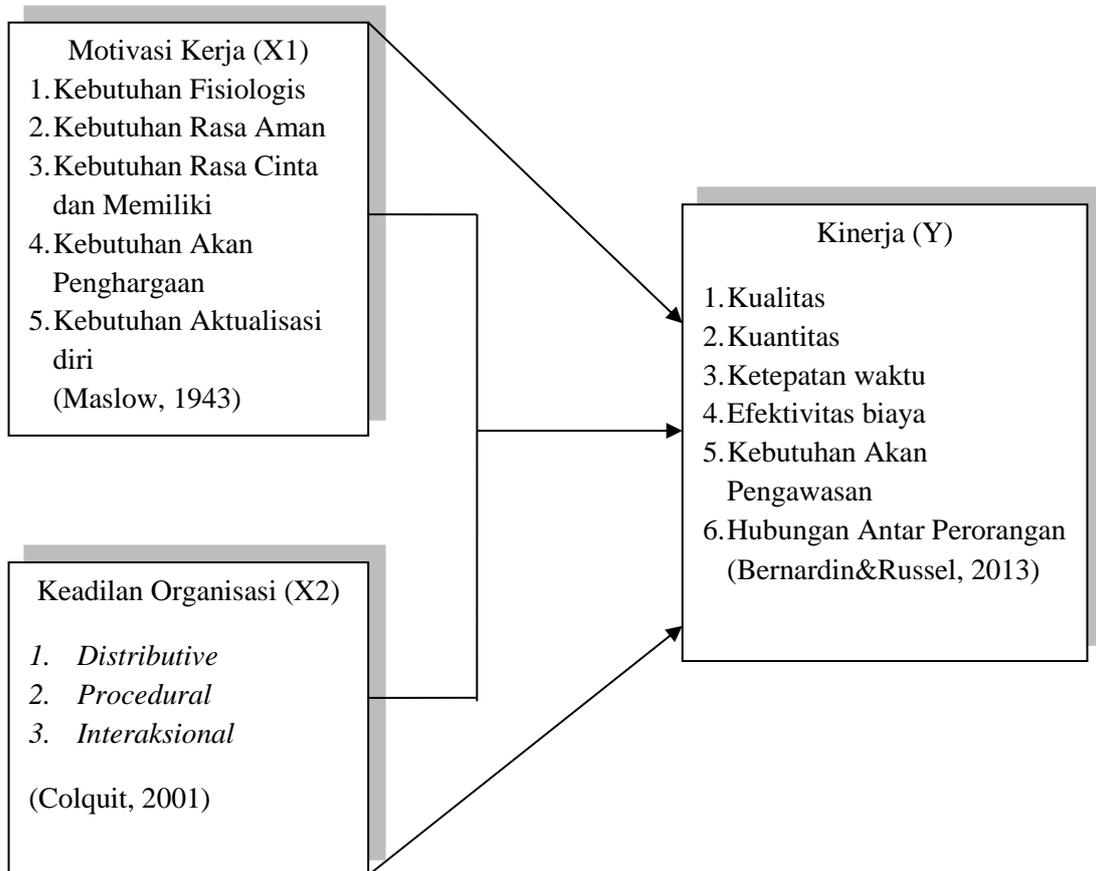
Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Anggi Pratama Putra, jom fekon, vol.2 februari 2015	Pengaruh keadilan organisasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pt. Mitra traktor cakra buana pekanbaru	Peningkatan kondisi keadilan di organisasi mampu meningkatkan kinerja namun dampaknya tidak begitu nyata. Motivasi mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.
Fonna mahdani, Hafasnuddin dan Adam, Jurnal Magister Manajemen, vol.1 September 2017	Pengaruh motivasi, kecerdasan emosional dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan pt. Bank rakyat indonesia cabang aceh	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi belum berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
I gede nyoman carlos wiswanatha mada, desak ketut sintasih dan made subudi, forum manajemen, vol 15 tahun 2017	Pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan	Motivasi terpengaruh positif dan signifikan oleh keadilan organisasional. Kinerja karyawan telah terpengaruh positif dan signifikan oleh keadilan organisasional. kinerja terpengaruh positif dan signifikan oleh motivasi
Nama	Judul	Hasil
Ester Devi anastasia	Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pt. Jaeli indonesia	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Pt. Jaeli Indonesia.

Muhammad angga Anggriawan, jurnal riset akuntansi , vol. 1 april 2017	Efek mediasi kejelasan peran keadilan prosedural dan motivasi pada pengaruh pengukuran kinerja karyawan nonfinansial terhadap kinerja manajerial	kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan prosedural dan dapat diterima. motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima.
Derajat Verianto, jurnal ekonomi bisnis dan akuntansi, vol. 2, 2108	Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto	Motivasi kerja intrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Purwokerto. Keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Purwokerto.

2.1.7 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama dalam perusahaan, karena manusia selalu ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tantangan tersendiri bagi manajer. Secara sistematis kerangka dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.1.8 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi, 2006:71). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₀: Ada pengaruh Keadilan Organisasi dan motivasi kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe

H_a: Tidak Ada pengaruh Keadilan Organisasi dan motivasi kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe

2.2 Metode Penelitian

2.2.1 Jenis dan Sumber Data

Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang merupakan data sekunder. Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh dari pihak kedua atau data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data karyawan, dan data kinerja karyawan PT. Sampoerna Kayoe.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data statistik, laporan tahunan kinerja dan data karyawan PT. Sampoerna Kayoe, serta sumber-sumber lain yang berkaitan dengan penelitian ini selama tahun 2020.

2.2.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Bailey (1994:254), *field research* atau istilah studi lapangan merupakan istilah yang sering digunakan bersamaan dengan istilah studi etnografi (*ethnographic study* atau *ethnography*). Neuman (2006:157), juga menjelaskan bahwa penelitian lapangan juga sering disebut etnografi atau penelitian *participant observation*.

Penelitian ini menggunakan metode *Field Research* dalam mencari teori dan data, peneliti mengumpulkan informasi dengan cara terjun langsung ke lapangan dengan melakukan wawancara dengan menggunakan kuisisioner, serta sumber-sumber

yang diperoleh: buku, jurnal, hasil-hasil penelitian, internet, dan sumber-sumber lainnya yang sesuai penelitian ini.

2.2.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sampoerna Kayoe.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Dari jumlah populasi sebanyak 1037 orang ditetapkan sampel dengan menggunakan metode Slovin. Menurut Umar (2013: 65) untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan dalam metode slovin, maka digunakan rumus seperti berikut:

Metode Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Rumus (Slovin)

Umar (2013:65) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana :

n = Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Error

$$n = \frac{1037}{1 + 1037 \cdot (0,01)^2}$$
$$n = \frac{1037}{1 + 1037 + (0,0001)}$$
$$n = 0,99$$
$$n = 99,9$$

Jadi berdasarkan perhitungan yang telah di bulatkan dari bilangan setelah koma maka sampel dalam penelitian ini sebesar 100 Sampel.

2.2.4 Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis data yang diperoleh secara deskriptif kualitatif. Analisis dilakukan berdasarkan teori yang mempunyai kaitan erat dengan aspek yang diteliti. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah. Dalam operasionalisasi variabel penelitian ini, variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuisisioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert (Sugiyono, 2017: 9). Sumber datanya adalah pelanggan pada Puskesmas Olak Kemang Kota Jambi yang menjadi responden penelitian, kuisisioner ini berbentuk pertanyaan tertutup dimana alternatif jawabannya telah tersedia dari 1-5 (menggunakan skala Likert format lima jawaban) seperti terlihat berikut ini:

Sangat Tidak Setuju	STS	Skor 1
Tidak Setuju	TS	Skor 2
Netral	N	Skor 3
Setuju	S	Skor 4
Sangat Setuju	SS	Skor 5

Untuk menganalisis permasalahan diatas digunakan skala penelitian dengan menghitung frekuensi skor setiap item pertanyaan. Seperti yang dikemukakan Sugiyono (2017:225) bahwa perhitungan skor setiap komponen yang diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobot. Rumus yang digunakan adalah :

Penentuan rentang skor

$$\begin{aligned}\text{Rentang skor terendah} &= \text{Bobot terendah} \times \text{Jumlah sampel} \\ &= 1 \times 100 \\ &= 100\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rentang skor tertinggi} &= \text{Bobot tertinggi} \times \text{Jumlah sampel} \\ &= 5 \times 100 \\ &= 500\end{aligned}$$

Penentuan rentang skala

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{n(m-1)}{m}$$

Di mana :

n : Jumlah Sampel

m : Jumlah alternative jawaban

$$RS = \frac{100(5-1)}{5}$$

$$RS = 80$$

Maka :

100 - 179 = Sangat Rendah

180 - 259 = Tidak Rendah

260 - 339 = Cukup

340 - 419 = Tinggi

420 - 500 = Sangat Tinggi

2. Koefisien Korelasi (r)

Menurut Sugiyono (2017:184) korelasi adalah hubungan atau keeratan antara 2 variabel, dimana terdiri dari 1 variabel independen (bebas) dan 1 variabel dependen (terikat) dan juga mengetahui arah hubungan. Adapun pedoman arti korelasi sebagai berikut :

0,00 – 0,199	=	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	=	Rendah
0,40 – 0,599	=	Sedang
0,60 – 0,799	=	Kuat
0,80 – 1,000	=	Sangat Kuat

3. Koefisien Determinasi (R²)

Uji R^2 atau uji determinasi merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi atau dengan kata lain angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terstimasi dengan data sesungguhnya. Nilai koefisien determinasi (R^2) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila sama sekali. Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila $R^2 = 1$, maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan regresi di tentukan oleh R^2 nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu.

2.2.5 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normmalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006:147). Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran

data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mengetahui adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai toleransinya dan lawannya atau *variance inflation factor* (VIF). Jika VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED dan SRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di studentized. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah

angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Autokorelasi

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi, yaitu : (1) Uji Durbin–Watson, (2) Uji Lagrange Multiplier, (3) Uji Statistik Q. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi maka dilakukan pengujian Durbin–Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) $-2 < DW < 2$, berarti tidak ada autokorelasi.
- 2) Angka DW dibawah -2 , berarti ada autokorelasi positif. Angka DW diatas $+2$, berarti ada autokorelasi negatif.

2.2.6 Regresi Linear Berganda

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda dengan menggunakan metode data panel untuk melihat hubungan antara satu variabel terikat dengan lebih dari satu variabel bebas dimana dalam penelitian ini mengukur pengaruh Kinerja Karyawan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian fungsi tersebut dimasukkan kedalam bentuk model regresi linier berganda pada ekonometrika sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_{it} \\ KK &= \beta_0 + \beta_1 MO_{it} + \beta_2 KO_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

Keterangan:

KK	: Kinerja Karyawan
β_0	: Konstanta
β_1, β_2	: Koefisien regresi
MO	: Motivasi
KO	: Keadilan Organisasi

ε : error terms

Nilai koefisien regresi sangat berarti sebagai dasar analisis. Koefisien β akan bernilai positif (+) jika menunjukkan hubungan yang searah antara variabel independen dengan variabel dependen, Artinya kenaikan variabel independen akan mengakibatkan kenaikan variabel dependen, begitu pula sebaliknya jika variabel independen mengalami penurunan. Sedangkan nilai β akan negatif (-) jika menunjukkan hubungan yang berlawanan, artinya kenaikan variabel independen akan mengakibatkan penurunan variabel dependen, demikian pula sebaliknya.

Model ini memfokuskan pada analisis regresi dengan kombinasi data *time series* dan *cross section*, yang populer disebut dengan *pooled time series*. *Pooled time series* merupakan kombinasi antara *time series* yang memiliki observasi temporal biasa pada suatu unit analisis dengan data *cross section* yang memiliki observasi-observasi pada unit analisis pada titik tertentu (Kuncoro,2001).

Ciri khusus pada data *time series* adalah berupa urutan numerik di main interval antar observasi atas sejumlah variabel bersifat konstan dan tetap sedang data *cross section* adalah suatu unit analisis pada suatu titik tertentu dengan observasi atas sejumlah variabel. Unit analisis dalam hal ini dapat berupa individu, kota, kabupaten, provinsi, negara, bisnis, rumah tangga, atau industri.

2.2.7 Uji Statistik

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel yang diketahui (Gujarati dalam

Ghozali, 2006:85).

a. Uji F

Uji F digunakan untuk menganalisis apakah semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara simultan (Kuncoro, 2009: 239).

Hipotesis:

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a: \beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$$

Bila F hitung lebih besar dari pada F table atau signifikannya kurang dari $\alpha = 5\%$ maka tolak H_0 yang berarti bahwa semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. (Kuncoro, 2009 : 239).

b. Uji t

Uji t digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Hipotesis:

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a : \beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$$

Bila t hitung lebih besar dari pada t tabel atau signifikannya kurang dari $\alpha = 5\%$ maka tolak H_0 yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Kuncoro, 2009: 238). Uji t digunakan untuk menentukan apakah variabel bebas keadilan organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja (Y). Rumus yang digunakan adalah :

1. Rancangan Hipotesis

H_0 : ada pengaruh signifikan (nyata) Motivasi dan keadilan

organisasi secara parsial terhadap Kinerja.

H_a : tidak ada pengaruh signifikan (nyata) Motivasi dan keadilan organisasi secara parsial terhadap Kinerja.

2. Tentukan tingkat signifikan dengan $\alpha = 5\%$
3. Kriteria keputusan

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ artinya H_0 diterima terdapat pengaruh antara motivasi dan keadilan oerganisasi terhadap kinerja karyawan.

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ artinya H_1 diterima tidak terdapat pengaruh antara motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.8 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan defenisi atau uraian-uraian yang menjelaskan dari suatu variabel-variabel yang akan diteliti dan mencakup indikator-indikator yang ada pada masing-masing variabel. Penjabaran operasional variabel dalam penelitian ini secara singkat sebagai berikut :

Tabel 2.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Motivasi (X1)	Menurut Abraham Maslow (1943), menyatakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki keutuhan pokok menunjukkannya dalam tingkatan yang berbentuk oyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah.	a. fisiologis	1. Kebutuhan Pokok 2. Kebuttuhan Sosial	Ordinal
		b.rasa aman	1. Merasa aman 2. Jauh dari bahaya	
		c. rasa memiliki	1. Berafiliasi dengan orang lain 2. Merasa memiliki	
		d.Kebutuhan Akan Penghargaan	1. Mendapatkan Pengakuan 2. Mendapatkan hak untuk berkompetensi	
		e. aktualisasi diri	1. Mendapatkan Kepuasan 2. Menyadari Potensi diri	
Keadilan Organisasi (X2)	Keadilan organisasi menurut Colduitt (2001) keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara factor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi.	a. Distributive	1. Diperlakukan dengan setara 2. Kebutuhan	Ordinal
		b. Procedural	1. Diperlakukan dengan adil 2. Hindarkan pemihakan	
		c. Interaksional	1. Informasional 2. Interpersonal	
Kinerja (Y)	Kinerja Menurut Bernadin & Russel (2013) Perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk keputusan staf yang tepat waktu dan akurat	a. kuantitas	1. Jumlah unit 2. Jumlah atifitas yang terselesaikan	Ordinal
		b. Kualitas	1. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan 2. kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan	
		c. ketepatan Waktu	1. konsistensi kinerja 2. akurat, benar dan tepat waktu	
		d.Efektifitas Biaya	1. memaksimalkan bahan baku 2. memaksimalkan sumber daya yang tersedia	
		f. Kebutuhan akan pengawasan	1. Pekerjaan yang di lakukan di awasi oleh atasan 2. Pekerjaan yang dilakukan di bimbing oleh atasan	
		g. Hubungan antar perorangan	1. Saling Mengahrgai 2. Dapat bekerja sama	

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

3.1.1 Sejarah PT. Sampoerna Kayoe

PT Sumber Graha Sejahtera merupakan perusahaan industri kayu di Indonesia yang sudah berdiri sejak tahun 1978. Sejak PT Sumber Graha Sejahtera melakukan rebranding, PT Sumber Graha Sejahtera kini dikenal dengan nama Sampoerna Kayoe. Sampoerna Kayoe adalah salah satu dari lima produsen kayu lapis keras tropis terbaik di dunia, dan salah satu yang terbesar di Indonesia. Awalnya PT Sumber Graha Sejahtera tergabung dalam Samko Timber Group namun PT Sumber Graha Sejahtera tidak lagi dikenal dengan Samko Timber dikarenakan PT Sumber Graha Sejahtera telah melakukan rebranding dari Samko Timber menjadi Sampoerna Kayoe, meskipun begitu PT Sumber Graha Sejahtera sudah berkembang dengan mantap saat masih tergabung dalam Samko Timber Group. Melalui perubahan lanskap bisnis dan politik saat itu, pabrik pengolahan pertama PT Sumber Graha Sejahtera dimulai di Sulawesi sudah mencapai total kapasitas produksi 800.000 m³ kayu lapis setiap tahunnya. PT Sumber Graha Sejahtera di Indonesia, yang terbagi dalam beberapa wilayah atau unit: yang pertama Unit Balaraja, Unit Palopo, Unit Muaro Jambi, Unit Purbalingga, Unit Salatiga, dan Unit Jombang. Dimana di setiap unit tersebut, masih terdapat afiliasi didalamnya.

3.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi pabrik PT Sumber Graha Sejahtera Unit Muaro Jambi terletak di Desa Sarang Burung, Jalan Lintas Timur, Kelurahan Sarang Burung, Kecamatan Jambi Luar Kota, Muaro Jambi, Provinsi Jambi. Sedangkan lokasi kantor pusat di Sampoerna Strategic Square, North Tower lantai 21 No. 45-46 di jalan Jendral Sudirman Jakarta.

3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Dalam pelaksanaan visi perusahaan, dimana visi Sentral PT. Sampoerna Kayoe adalah pemberdaya pemenang yang menginspirasi masa depan yang berkelanjutan bagi semua.

2. Misi Perusahaan

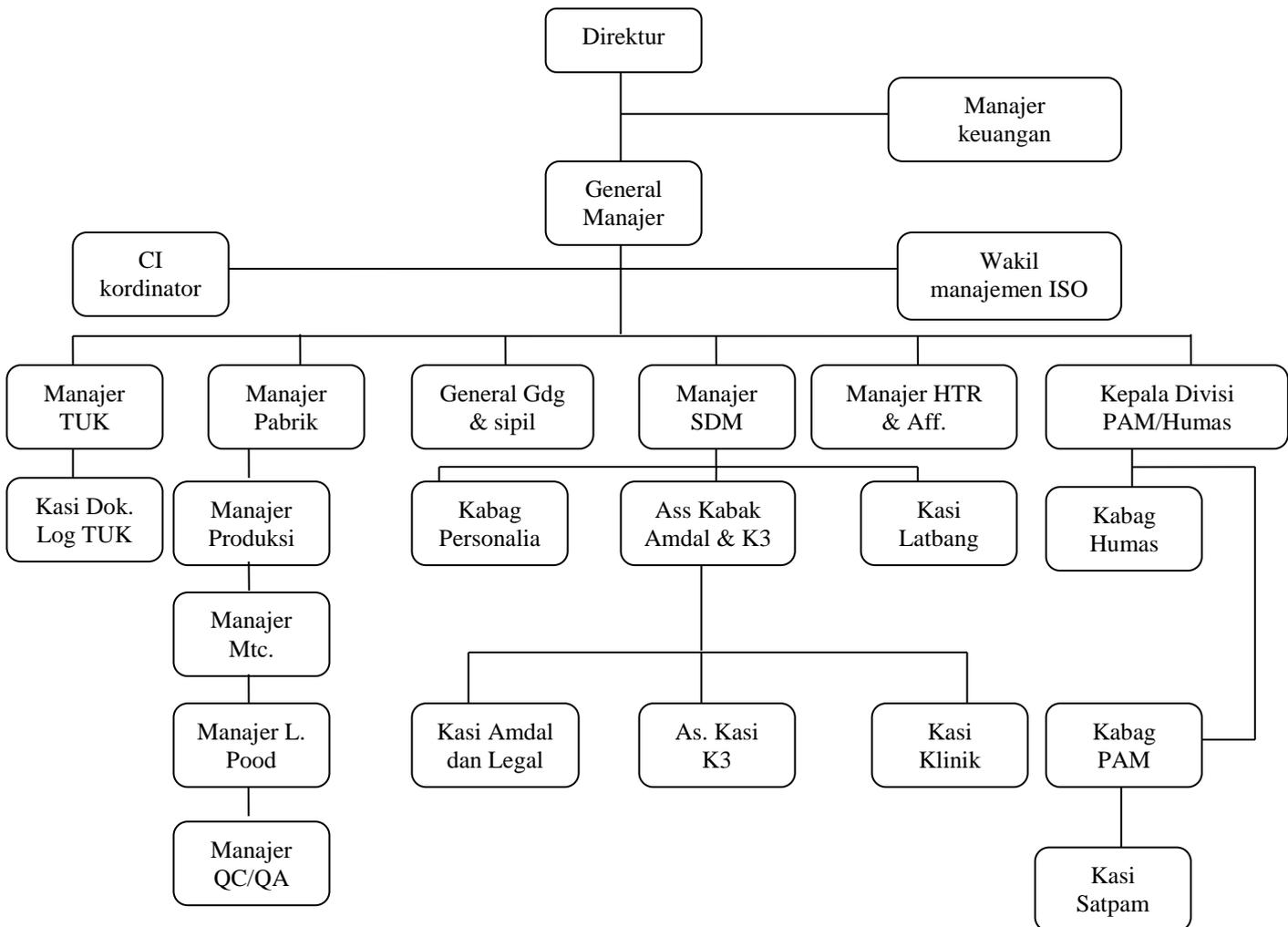
Sedangkan misi perusahaan adalah menggunakan sumber yang berkelanjutan, berkomitmen untuk mengambil bahan baku dari pemasok ecoforest yang berkelanjutan serta bertekad membangun masa depan yang lebih baik, pemberdayaan manusia melibatkan, berkolaborasi dan memberdayakan karyawan sebagai aset utama perusahaan untuk memastikan masa depan yang berkelanjutan bagi semua pihak, mendorong nilai ekonomi sebagai pemimpin industri melalui solusi yang inovatif dan berkelanjutan dimana pun kami berada.

3.1.4 Bidang Usaha

PT Sumber Graha Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri olahan kayu dan triplek. PT Sumber Graha Sejahtera dengan brand Sampoerna

Kayoe menjadi produsen kayu olahan terkemuka di Indonesia dan salah satu terbesar di dunia.

3.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 3. 1
Struktur Organisasi PT. Sampoerna Kayoe

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil olah data maka pada bagian ini di deskripsikan hasil pengukuran tentang variabel motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan menurut indikator masing-masing variabel.

4.1.1 Profil Responden

1. Jenis Kelamin

Untuk lebih jelasnya proporsi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Kriteria Responden
Berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	75	75
2	Perempuan	25	25
3	Jumlah	100	100

Sumber : Diolah dari data primer

Dari tabel 4.1. terlihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 75 responden atau sebesar 75% dari total responden dan 25 responden yang berjenis kelamin perempuan atau sebesar 25%.

2. Pendidikan Terakhir

Pendidikan merupakan salah satu pertimbangan perusahaan untuk memilih pekerja yang dibutuhkan. Pendidikan juga dapat dijadikan ukuran perusahaan untuk mengetahui dimana posisi dan bagian apa yang harus diberikan kepada pekerja

tersebut. Untuk melihat keadaan responden menurut pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Kriteria Responden
Berdasarkan Umur Karyawan

No	Umur	Frekuensi (orang)	Persentase
1	SD	-	-
2	SMP	-	-
3	SMA	59	59
4	Sarjana	36	36
5	Pascasarjana	5	5
Jumlah		100	100

Sumber : Diolah dari data primer

Dari tabel 4.2 tergambar bahwa proporsi responden terbesar adalah berada pada kelompok SMA, yaitu sebanyak 59 responden atau sebesar 59% dari total responden. Sebanyak 36 responden berasal dari Sarjana. Sebanyak 5 responden berasal dari kelompok Pascasarjana.

3. Lama Masa Kerja

Lamanya masa kerja adalah sesuatu hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana perusahaan akan melihat loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tersebut. Untuk lebih jelasnya lamanya masa kerja dari responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Kriteria Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

No	Pekerjaan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	1-5 tahun	35	35
2	6-10 tahun	23	23
3	11-15 tahun	24	24
4	16 tahun ke atas	18	18
Jumlah		100	100

Berdasarkan tabel 4.3 tergambar bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama kurun waktu 1-5 tahun di perusahaan tersebut, yaitu sebanyak 35 responden

atau sebesar 35%. Karyawan yang memiliki masa kerja selama 6-10 tahun sebanyak 23 atau 23% dari total seluruh jumlah responden. Karyawan yang memiliki masa kerja selama 11-15 tahun sebanyak 24 atau 24% dari total seluruh jumlah responden. Sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja di atas 16 tahun berjumlah 18 atau 18% dari total jumlah seluruh responden.

4.1.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian Motivasi

Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006:89). Indikator dalam teori Abraham Maslow, mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi :

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Pada Variabel Motivasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
	Fisiologis							
1	Pekerjaan yang diberikan saya untuk memenuhi kebutuhan pokok	2	12	38	23	25	357	Tinggi
2	Gaji yang diterima sesuai dengan harapan karyawan	2	10	29	33	26	371	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 1							364	Tinggi
	Rasa Aman							
3	Adanya perhatian perusahaan terhadap jaminan sosial karyawan (jaminan kesehatan, hari tua)	3	10	20	39	28	379	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 2							379	Tinggi
	Rasa Penghargaan							
4	Mendapatkan Kesempatan Untuk Berkompetensi dengan seluruh karyawan	4	5	30	37	24	372	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 3							372	Tinggi
	Rasa Memiliki							
5	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepada saya	2	18	33	28	19	344	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 3							344	Tinggi
	Aktualisasi Diri							
6	Pekerjaan yang diberikan memberikan kepuasan tersendiri	5	20	32	26	17	330	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 4							330	Tinggi
Jumlah							1.413,5	
Rata-Rata							353,38	Tinggi

Tabel 4.4 memberikan gambaran bahwa secara umum tanggapan responden terhadap motivasi menunjukkan bahwa pada indikator motivasi yang diwakili indikator, Fisiologis, Rasa Aman, Rasa Memiliki, Penghargaan dan Aktualisasi Diri. Berdasarkan tabel diatas dengan total keseluruhan rata-rata sebesar 353,38 artinya

motivasi pada PT. Sampoerna Kayoe berada pada kriteria tinggi berdasarkan rentang skala 340-419. Responden menempatkan indikator Rasa Aman sebagai jawaban tertinggi dengan pertanyaan Adanya perhatian perusahaan terhadap jaminan social karyawan (jaminan kesehatan dan hari tua) dengan skor 379. Sedangkan jawaban terendah berkaitan dengan indikator aktualisasi diri dengan pernyataan Pekerjaan yang diberikan memberikan kepuasan tersendiri dengan skor 330. Indikator yang diberikan oleh motivasi mampu membuat responden termotivasi.

4.1.3 Deskripsi Data Variabel Keadilan Organisasi

Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan *Distributif*

Menurut Colquitt (2001) Keadilan *Distributif* mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus.

2. Keadilan *Prosedural*

Colquitt (2001) Keadilan *Prosedural* yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut.

3. Keadilan *Interaksional*

Keadilan *interaksional* ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan. Adapun respon dari responden terhadap Keadilan Organisasi

melalui indikator distributif, prosedural, dan interaksional adalah tergambar pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Pada Variabel Keadilan Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
Keadilan Distributif								
1	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya telah melibatkan para karyawan dengan baik	3	13	31	32	21	355	Adil
2	Pemberian imbalan terhadap diri saya menggambarkan prestasi kerja saya di tempat kerja	9	9	26	32	24	353	Adil
Total Skor Rata-Rata 1							354	Adil
Keadilan Prosedural								
3	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan	4	7	40	24	25	359	Adil
4	Setiap ada Informasi yang baru selalu sampaikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan dengan baik	6	15	29	29	21	344	Adil
Total Skor Rata-Rata 2							351,5	Adil
Keadilan Interaksional								
5	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi dengan karyawan	7	11	35	25	22	344	Adil
6	Promosi jabatan yang dilakukan oleh Perusahaan harus adil dan terbuka	5	11	28	29	27	362	Adil
Total Skor Rata-Rata 3							353	Adil
Jumlah							1.058,5	
Rata-Rata							352,83	Adil

Tabel 4.5 memberikan gambaran bahwa secara umum tanggapan responden terhadap Keadilan Organisasi menunjukkan bahwa pada indikator Keadilan yang diwakili indikator, keadilan ditributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Berdasarkan tabel diatas dengan total keseluruhan rata-rata sebesar 352,83 artinya keadilan pada PT. Sampoerna Kayoe berada pada kriteria setuju berdasarkan rentang skala 340-419. Responden menempatkan indikator keadilan interaksional sebagai jawaban tertinggi dengan pertanyaan Promosi jabatan yang dilakukan oleh Perusahaan harus adil dan terbuka dengan skor 362. Sedangkan jawaban terendah berkaitan dengan indicator keadilan prosedural dengan pernyataan Setiap ada Informasi yang baru selalu sampaikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan dengan baik dengan skor 344. Indikator yang diberikan oleh keadilan organisasi mampu membuat responden merasa diberikan keadilan

4.1.4 Deskripsi Data Variabel Penelitian Kinerja

Robbins & Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, (Bernadin & Russel, 2013) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Adapun respon dari responden terhadap Kinerja melalui indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya dan pengawasan adalah tergambar pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Pada Variabel Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
Kuantitas Kerja								
1	Bekerja dengan selalu mengedepankan kualitas	5	13	34	28	20	345	Tinggi
2	Target yang di tetapkan selalu tercapai	7	8	29	30	26	360	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 1							352,5	Tinggi
Kualitas Kerja								
3	Bekerja dengan efektif dan efisien serta bekerja dengan penuh tanggung jawab	3	14	29	31	23	357	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 2							357	Tinggi
Ketepatan Waktu								
4	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan	5	14	26	23	32	363	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 3							363	Tinggi
Efektivitas Biaya								
5	Mampu memaksimalkan biaya dengan keuntungan yang lebih tinggi	6	9	30	28	27	361	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 4							361	Tinggi
Hubungan Antar Perorangan								
6	Dapat Bekerjasama antar sesama karyawan	6	11	34	27	22	348	Tinggi
Total Skor Rata-Rata 5							348	Tinggi
Jumlah							1.781,5	
Rata-Rata							356,3	Tinggi

Tabel 4.6 memberikan gambaran bahwa secara umum tanggapan responden terhadap Kinerja menunjukkan bahwa pada indikator kinerja diwakili indikator, indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya dan Hubungan Antar Perorangan. Berdasarkan tabel diatas dengan total keseluruhan rata-rata sebesar 356,3 artinya kinerja pada PT. Sampoerna Kayoe berada pada kriteria tinggi berdasarkan rentang skala 340-

419. Responden menempatkan indikator ketepatan waktu sebagai jawaban tertinggi dengan pertanyaan Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan dengan skor 363. Sedangkan jawaban terendah berkaitan dengan indikator kuantitas kerja dengan pernyataan Bekerja dengan selalu mengedepankan kualitas dengan skor 343. Indikator yang diberikan oleh kinejra mampu membuat responden setuju.

4.1.5 Analisis

1. Analisis Karakteristik Responden PT. Sampoerna Kayoe

Berdasarkan hasil penelitian kuisioner yang dilakukan terhadap 100 responden yang merupakan karyawan PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi yang didapat dalam data responden, bahwa berdasarkan tabel 4.1 jenis kelamin responden di dominasi oleh laki-laki sebesar 75% dan perempuan sebanyak 25%.

Berdasarkan tabel 4.2 sebanyak 59% responden berpendidikan SMA, sedangkan 36% dari seluruh jumlah reponden berpendidikan Sarjana dan sisanya berpendidikan Pascasarjana. Berdasarkan jenis pekerjaan pada tabel 4.3 sebagian besar responden bekerja selama 1-5 tahun sebesar 35%, 6-10 tahun sebesar 23% sedangkan 11-15 tahun sebesar 24% dan 16 tahun ke atas sebesar 18%

2. Analisis Motivasi PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi

Berdasarkan analisis motivasi yang dilakukan terhadap PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7
Analisis Motivasi Karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi

No	Indikator	Skor Rata-Rata	Keterangan
1	Fisiologis	364	Tinggi
2	Rasa Aman	375,5	Tinggi
3	Rasa Memiliki	344	Tinggi
4	Penghargaan	372	Tinggi
5	Aktualisasi Diri	330	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.7 dari kelima indikator dapat diketahui bahwa motivasi dengan indikator rasa aman sebagai yang tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 375,5 dan dinilai Tinggi oleh karyawan. Sedangkan yang terendah dengan indikator aktualisasi diri yaitu memiliki skor sebesar 330 dan di nilai tinggi oleh karyawan.

3. Analisis Keadilan PT Sampoerna Kayoe Muaro Jambi

Berdasarkan analisis keadilan yang dilakukan terhadap PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Analisis Keadilan PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi

No	Indikator	Skor Rata-Rata	Keterangan
	Keadilan Organisasi		
1	Keadilan Distributif	354	Adil
2	Keadilan Prosedural	351,5	Adil
3	Kualitas Interaksional	352	Adil

Berdasarkan tabel 4.8 dari ketiga indikator dapat diketahui bahwa keadilan organisasi dengan indikator keadilan distributif sebagai yang tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 354 dan dinilai adil oleh karyawan. Sedangkan yang terendah dengan indikator keadilan prosedural yaitu memiliki skor sebesar 351,5 dan di nilai adil oleh karyawan.

4. Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe

Berdasarkan analisis kinerja karyawan yang dilakukan terhadap karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9
Analisis Kinerja Karyawan PT. Sampoerna Kayoe Muaro Jambi

No	Indikator	Skor Rata-Rata	Keterangan
	Kinerja Karyawan		
1	Kuantitas	352,5	Tinggi
2	Kualitas	357	Tinggi
3	Ketepatan Waktu	363	Tinggi
4	Efektivitas Biaya	361	Tinggi
5	Hubungan Perorangan	348	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.9 dari kedua indikator dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dengan indikator efektivitas biaya sebagai yang tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 361 dan dinilai Tinggi oleh karyawan. Sedangkan yang terendah dengan indikator kuantitas yaitu memiliki skor sebesar 352,5 dan di nilai setuju oleh karyawan.

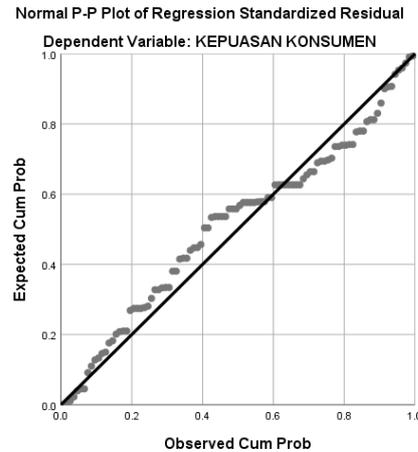
Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, untuk mengetahui keakuratan data. Pengujian asumsi klasik ini meliputi uji Normalitas, Autokorelasi, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas.

4.1.6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah uji untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (Sunjoyo, 2013:59). Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi, uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya.

Gambar 4.1
Uji normalitas P-Plot



Berdasarkan hasil uji normalitas, dapat dilihat dari Gambar 4.1 diatas (*Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*) terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal (tidak berpencar jauh dari garis lurus), hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas data berdistribusi normal, karena titik dalam gambar menyebar di sekitar garis diagonal dan arahnya mengikuti garis diagonal.

Untuk lebih memastikan apakah data residual terdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji *One Sample Kolmogrov-Smirnov*. Suatu persamaan regresi dikatakan lolos normalitas apabila nilai signifikan uji *Kolmogrov-Smirnov* lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi asymp sebesar $0,200 > 0,05$.

Tabel 4.10
Uji one sample Kolmogrov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,30959928
Most Extreme Differences	Absolute	,065
	Positive	,051
	Negative	-,065
Test Statistic		,065

Asymp. Sig. (2-tailed)	,200 ^{c,d}
------------------------	---------------------

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogrov-Smornov, dapat dilihat dari tabel 4.10 diatas Nilai Asymp Sig 0,200 lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan dapat dilihat melalui kolom *Collinearity Statistics* pada tabel *Coefficients*. Jika nilai VIF ada di sekitar angka 1 dan nilai *Tolerance* mendekati angka 1, maka tidak terjadi multikolinieritas. Multikolinieritas terjadi jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) melebihi 10. Hasil pengujian terlihat pada tabel sebagai berikut.

Nilai Tolerance > 0,10 atau VIF < 10 : tidak terjadi multikolinieritas

(Jika Nilai *Tolerance* besar dari 0,10 atau Nilai VIF kecil dari 10 maka tidak terjadi Multikolinieritas)

Nilai Tolerance < 0,10 atau VIF > 10 : terjadi multikolinieritas

(Jika Nilai *Tolerance* keci dari 0,10 atau Nilai VIF lebih dari 10 maka terjadi Multikolinieritas)

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Motvas	.225	4.443
	Kead	.225	4.443

a. Dependent Variable: knjr

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0.10. Kondisi tersebut berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%.

Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan kondisi yang sama, yaitu semua variabel bebas (independen) memiliki nilai VIF di bawah 10. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari kualitas pelayanan 1.00 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen pada penelitian ini tidak terdapat adanya indikasi gejala multikolinearitas.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu (*residual*) pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan data time series. Penyimpangan autokorelasi dalam penelitian di uji dengan uji Durbin-Watson (DW-test).

Tabel 4.12
Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.897 ^a	.805	.801	2.75897	2.084

a. Predictors: (Constant), kead, motvas

b. Dependent Variable: knjr

Panduan mengenai pengujian ini dapat dilihat dalam besaran nilai Durbin-Watson atau nilai D-W. Pedoman pengujiannya adalah :

- 1) Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi
- 2) Angka D-W diantara -2 dan +2 berarti tidak autokorelasi

3) Angka D-W diatas +2 berarti tidak ada autokorelasi negative.

Nilai Durbin-Watson pada table diatas adalah sebesar 2,084, dan nilai DL=0,8140 nilai DU=1,778, karna nilai dw diantara nilai DL dan DU. DL=0,8140, DW = 2,084, DU = 1,778 maka tidak dapat disimpulkan terjadi atau tidaknya autokorelasi pada model regresi ini.

Untuk lebih memastikan apakah data residual memiliki gejala autokorelasi atau tidak, maka dilakukan uji *Run Test*. Suatu persamaan regresi dikatakan lolos autokorelasi apabila nilai signifikan uji *Run Test* lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi z sebesar $0,339 > 0,05$.

Tabel 4.13
Hasil Uji Autokorelasi
Runs Test

	Unstandardize d Residual
Test Value ^a	,29179
Cases < Test Value	48
Cases >= Test Value	52
Total Cases	100
Number of Runs	44
Z	-1,393
Asymp. Sig. (2-tailed)	,164

a. Median

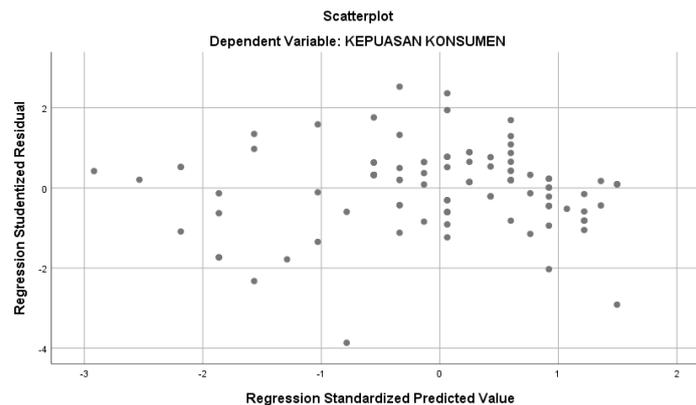
Berdasarkan hasil uji normalitas, dapat dilihat dari Gambar 4.13 diatas Nilai Asymp Sig 0,164 lebih besar dari 0,05 maka data terbebas dari gejala autokorelasi.

4. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan kepengamatan yang lain. Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam model

regresi dapat dilihat pada grafik Scatterplot. Jika titik - titik dalam grafik menyebar tidak membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas terlihat pada gambar sebagai berikut:

**Gambar 4.2
Scatterplot**



Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas pada gambar,4.2 menunjukkan bahwa tidak adanya pola tertentu dalam grafik scatterplot, kondisi tersebut dapat dilihat dari penyebaran data (titik) yang terjadi secara acak, baik di bawah maupun diatas nol pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi dinyatakan baik dan layak untuk digunakan, karena tidak terjadi heteroskedastisitas. Kesimpulan yang didapat dari analisis data tersebut adalah tidak terdapat adanya gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

4.1.7 Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana terlampir pada lampiran 3 diperoleh nilai-nilai koefisien regresi variabel motivasi, keadilan dan kinerja sebagai mana tergambar pada tabel-tabel berikut.

**Tabel 4.14
Nilai-nilai Statistik Persamaan Regresi
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.360	1.285		.280	.780
	motvas	.388	.124	.295	3.119	.002
	Kead	.752	.113	.627	6.643	.000

a. Dependent Variable: knjr

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana terlihat pada tabel 4.14 maka dapat disusun persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,360 + 0,388X_1 + 0,752X_2 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 0,360 artinya apabila variabel independen yaitu Motivasi (X_1) dan Keadilan Organisasi (X_2) bernilai nol (0), maka variabel dependen (Y) yaitu kinerja akan bernilai tetap sebesar 0,360
2. Koefisien regresi variabel Motivasi (X_1) bernilai positif sebesar 0,388 artinya apabila variable X_1 Motivasi mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan sedangkan variabel lainnya dianggap konstan, maka variabel Y yaitu kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,388. (kalau positif, Variabel X Meningkat dan Variabel Y meningkat)
3. Koefisien regresi variabel Keadilan Organisasi (X_2) bernilai positif sebesar 0,752 artinya apabila variable X_2 Keadilan Organisasi mengalami peningkatan sebesar 1 (satu) satuan sedangkan variabel lainnya dianggap konstan, maka variabel Y yaitu kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,752. (kalau positif, Variabel X Meningkat dan Variabel Y meningkat).

4.1.8 Uji Statistik

1. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan

(bersama - sama) memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Berikut ini hasil uji F dengan menggunakan pengujian statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

Tabel 4.15
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3055.683	2	1527.841	200.717	.000 ^b
	Residual	738.357	97	7.612		
	Total	3794.040	99			

a. Dependent Variable: knjr

b. Predictors: (Constant), kead, motvas

Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F hitung sebesar 200,717 > F table 3,10 dengan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000 < $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi dan keadilan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Uji t

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada variable motivasi dan keadilan terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat pada table di bawah ini

Tabel 4.16
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.360	1.285		.280	.780
	Motvas	.388	.124	.295	3.119	.002
	Kead	.752	.113	.627	6.643	.000

a. Dependent Variable: knjr

Berdasarkan table diatas dimana pengaruh variable motivasi dan keadila terhadap kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian parsial nilai t hitung untuk variable motivasi sebesar 3,119 > t table 1,66216 dan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 (0,001<0,05). Hal ini berarti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja diterima (H_a diterima). Dari hasil penelitian, motivasi (X_1) memiliki pengaruh signifikan.
2. Hasil pengujian parsial nilai t hitung untuk variable keadilan sebesar 6,643 > t table 1,66216 dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 (0,001<0,05). Hal ini berarti bahwa keadilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja diterima (H_a diterima). Dari hasil penelitian, motivasi (X_1) memiliki pengaruh signifikan.

4.1.9 Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana terlampir pada lampiran 5 diperoleh nilai koefisien determinasi berikut :

Tabel 4.17
Koefisien Determinasi dan Korelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.897 ^a	.805	.801	2.75897	2.084

a. Predictors: (Constant), kead, motvas

b. Dependent Variable: knjr

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,805. hal ini berarti bahwa variabel kinerja mampu dijelaskan oleh variable motivasi dan keadilan sebesar 80,50%, sementara sisanya sebesar 19,5% dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Motivasi dan Keadilan Terhadap Kinerja

Dimensi hubungan kinerja yang diwakili indikator menunjukkan kondisi yang baik, indikator berupa kuantitas kerja yang memberikan 2 Pernyataan memiliki nilai rata-rata 345 dan 360 pada setiap pernyataan yang diajukan, artinya indikator yang diberikan oleh motivasi mampu membuat responden cukup setuju.

Dimensi kedua yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah indikator kualitas. Pada indikator kualitas diperoleh skor nilai 357. Dimensi kinerja yang menggunakan indikator kualitas mampu membuat responden setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Dimensi ketiga yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah indikator ketepatan waktu. Pada indikator ketepatan waktu diperoleh skor nilai 363. Dimensi kinerja yang menggunakan indikator kualitas mampu membuat responden cukup setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Dimensi keempat yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah indikator efektivitas biaya. Pada indikator efektivitas biaya diperoleh skor nilai 361. Dimensi kinerja yang menggunakan indikator efektivitas biaya mampu membuat responden setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Dimensi kelima yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah indikator Hubungan Antar Perorangan. Pada indikator Hubungan Antar Perorangan diperoleh skor nilai 348. Dimensi kinerja yang menggunakan indikator pengawasan mampu membuat responden setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa motivasi, keadilan organisasi dan kinerja sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dari hasil jawaban

responden. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya yang lebih untuk meningkatkan motivasi dan keadilan organisasi pada tingkatan yang optimal. Pengaruh motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sampoerna Kayoe adalah sebesar 0,805. Artinya perubahan yang terjadi pada motivasi dan keadilan organisasi ke arah yang positif dapat memacu peningkatan kinerja karyawan.

Perubahan yang dapat terjadi pada motivasi dan keadilan organisasi baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe. Peningkatan terhadap motivasi dan keadilan organisasi dapat memberikan dampak yang positif bagi kinerja karyawan. Dengan tingkat keyakinan sebesar 95 % $df = n-1 \text{ k}-n = 88$, maka diperoleh nilai F tabel sebesar 200,717. Dengan demikian maka nilai F hitung $200.717 >$ dari nilai F tabel sebesar 1.68107, artinya motivasi dan keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

Diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,805. hal ini berarti bahwa variabel kinerja mampu dijelaskan oleh variabel motivasi dan keadilan organisasi 80,50%, sementara sisanya sebesar 19,50% dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Dimensi hubungan motivasi yang diwakili indikator menunjukkan kondisi yang baik, indikator berupa Prestasi yang memberikan 2 Pernyataan memiliki nilai rata-rata 357 dan 371 pada setiap pernyataan yang diajukan, artinya indikator yang diberikan oleh motivasi mampu membuat responden setuju.

Dimensi hubungan motivasi yang diwakili indikator menunjukkan kondisi yang baik, indikator berupa rasa aman yang memberikan 2 pernyataan memiliki nilai rata-rata 379 dan 372 pada setiap pernyataan yang diajukan, artinya indikator yang diberikan oleh motivasi mampu membuat responden setuju.

Dimensi hubungan motivasi yang diwakili indikator menunjukkan kondisi yang baik, indikator berupa rasa memiliki yang memberikan 1 pernyataan memiliki nilai rata-rata 344 pada setiap pernyataan yang diajukan, artinya indikator yang diberikan oleh motivasi mampu membuat responden setuju.

Sedangkan dimensi hubungan motivasi yang diwakili indikator menunjukkan kondisi yang baik, indikator berupa aktualisasi memiliki nilai rata-rata 330 artinya pada indikator pekerjaan itu sendiri mampu membuat responden setuju.

Hasil pengujian parsial nilai t hitung sebesar 3,119 dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian bahwa secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja

4.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Bahwa pada dimensi keadilan organisasi yang menggunakan indikator keadilan distributif. Pada indikator keadilan distributif diperoleh nilai skor total sebesar 355 untuk pernyataan pertama. Dimensi keadilan organisasi yang menggunakan indikator keadilan distributif mampu membuat responden Setuju terhadap pernyataan yang telah di gunakan.

Dimensi kedua yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan organisasi adalah indikator keadilan prosedural. Pada indikator keadilan prosedural diperoleh skor nilai untuk pernyataan pertama sebesar 359, dan pernyataan kedua memiliki

skor nilai 344. Dimensi kepuasan peserta yang menggunakan indikator keadilan prosedural mampu membuat responden cukup setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Dimensi ketiga yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan organisasi adalah indikator keadilan interaksional. Pada indikator keadilan interaksional diperoleh skor nilai 344 untuk pernyataan pertama, dan 362 skor nilai untuk pernyataan kedua. Dimensi keadilan organisasi yang menggunakan indikator keadilan interaksional mampu membuat responden setuju terhadap pernyataan yang telah digunakan.

Hasil pengujian secara parsial nilai t hitung sebesar 6,643 serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan berikut ini:

1. Secara simultan (bersama-sama) Variabel Motivasi dan Keadilan Organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe. Sedangkan secara parsial, Motivasi (X_1) dan Keadilan Organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe.
2. Variable Keadilan Organisasi (X_2) lebih dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Sampoerna Kayoe dari pada variable Motivasi (X_1)

5.2 Saran

Beberapa saran yang di tujukan bagi instansi terkait dan karyawan dalam menjalankan perusahaan dengan mementingkan motivasi, keadilan organisasi dan kinerja, serta saran bagi peneliti dan akademis dengan maksud dapat meningkatkan penelitian khususnya di bidang Motivasi, Keadilan Organisasi dan Kinerja:

1. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengganti variable-variabel yang tidak terdapat pada penelitian ini agar dapat menjadi perbaikan dan perbandingan penelitian berikutnya seperti variable lingkungan dan kepemimpinan. Serta memperbarui tahun penelitian agar penelitian menjadi lebih akurat dan mendalam.
2. Diharapkan pada PT. Samporna Kayoe agar lebih meningkatkan Motivasi pada indicator pekerjaan itu sendiri, dengan pernyataan "Pekerjaan yang diberikan menjadi

suatu tantangan bagi saya”. Karena indikator pekerjaan itu sendiri memiliki nilai skor terendah yang diberikan oleh responden yaitu sebesar 312.

3. Pada dimensi keadilan organisasi perusahaan harus meningkatkan indikator keadilan prosedural, Karena indikator keadilan prosedural memiliki nilai terendah yang diberikan oleh responden dengan pernyataan “Setiap ada Informasi yang baru selalu disampaikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan dengan baik”. Karena nilai memiliki nilai skor terendah yang diberikan oleh responden yaitu sebesar 344

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial. Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Adiftiya, J. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(4), 833–845.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Akbar, A., Musadieg, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2), 33–38.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91879704&site=ehost-live>
- Amilin, & Dewi, R. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jaai*, 12(1), 13–24.
- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. In *Conference in Business, Accounting, and Management* (pp. 357–369).
- As'ad, M. (2011). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bernadin, J., & Russel, J. (2013). *Human Resource Management and Experiental Approach* (6th ed.). Singapura: Mc Graw- Hill International Edition.

- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research, 18*(4), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspective, 21*(November), 34–49. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Desler, G. (2013). *Human Resource Management : Always learning*. Florida: Pearson.
- Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision, 43* (7/8), 1040–1048. <https://doi.org/10.1108/00251740510610035>
- Fernandes, C. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News, 29*(11), 701–712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics, 124*(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square “Konsep, Teknik dan Aplikasi” SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary*
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resources Management, 7*(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>

Hayat, A. (2016). Organizational Commitment Antecedent and Its Effect on Managerial Performance in Public Sector Budgeting. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 23(1), 1–15.

Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization.

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Kepada Yth :

Bapak/Ibu Karyawan PT. Sampoerna Kayoe

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat mencapai gelar strata 1 (S1) pada Universitas Batanghari Jambi. Perkenalkan saya menyampaikan identitas diri :

Nama : Indafiq

Nim : 1600861201324

No handphone : 082351985993

Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe

Untuk kepentingan melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sampoerna Kayoe”. Saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuisisioner yang terlampir berikut ini. Semua pendapat yang telah Bapak/Ibu berikan dalam kuisisioner akan di jamin kerahasiaanya. Hal ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah saja. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan banyak terimakasih. Tanpa bantuan Bapak/Ibu, penelitian ini tidak mungkin terselesaikan dan terlaksana.

Hormat Saya,

Indafiq

Nim: 1600861201324

Identitas Responden

Keterangan cara pengisian

Berilah tanda ceklis (✓) pada kolom Pekerjaan, Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, dan Lama Menjadi Karyawan PT. Sampoerna Kayoe:

Nama	:				
Jenis kelamin	:	Laki-Laki	<input type="checkbox"/>	Perempuan	<input type="checkbox"/>
Umur	:	Dibawah 25	<input type="checkbox"/>	26 – 34	<input type="checkbox"/>
		35 – 44	<input type="checkbox"/>	45 Keatas	<input type="checkbox"/>
Pendidikan Terakhir	:	SD	<input type="checkbox"/>	Sarjana	<input type="checkbox"/>
		SMP	<input type="checkbox"/>	Pasca Sarjana	<input type="checkbox"/>
		SMA/ sederajat	<input type="checkbox"/>		
Lama Menjadi Karyawan PT. Sampoerna Kayoe	:	1 – 5 Tahun	<input type="checkbox"/>	11 – 15	<input type="checkbox"/>
		6 – 10	<input type="checkbox"/>	16 Tahun Keatas	<input type="checkbox"/>

Kuisisioner Kinerja

Keterangan cara pengisian

Berilah tanda ceklis (√) untuk setiap pernyataan ini sesuai dengan “KENYATAAN” yang diterima, pada kolom:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat setuju

Kuisisioner Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Kuantitas Kerja					
7.	Bekerja dengan selalu mengedepankan kualitas					
8.	Target yang di tetapkan selalu tercapai					
	Kualitas Kerja					
9.	Bekerja dengan efektif dan efisien serta bekerja dengan penuh tanggung jawab					
	Ketepatan Waktu					
10.	Bekerja mematuhi tata tertib yang ditetapkan perusahaan					
	Efektivitas Biaya					
11.	Mampu memaksialkan biaya dengan keuntungan yang lebih tinggi					
	Pengawasan					
12.	Mendapatkan bimbingan dari pengawas atas pekerjaan yang dilakukan					
	Hubungan Antar Perorangan					
13.	Dapat Bekerjasama antar sesama karyawan					

Kuisiener Motivasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Fisiologis					
1.	Pekerjaan yang diberikan memberikan saya pendapatan untuk memenuhi kebutuhan pokok					
2.	Gaji yang diterima sesuai dengan harapan karyawan					
	Rasa Aman					
3.	Adanya perhatian perusahaan terhadap jaminan social karyawan (jaminan kesehatan)					
4.	Adanya perhatian perusahaan terhadap jaminan hari tua karyawan (pemberian pensiun)					
	Rasa Memiliki					
5.	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
	Aktualisasi Diri					
6.	Pekerjaan yang diberikan memberikan kepuasan tersendiri					

Kuisiener Keadilan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Keadilan Organisasi					
	Keadilan Distributif					
1.	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya telah melibatkan para karyawan dengan baik					
2.	Pemberian imbalan terhadap diri saya menggambarkan prestasi kerja saya di tempat kerja					
	Keadilan Prosedural					
3.	Prosedur pemberian imbalan di tempat kerja saya terbuka terhadap koreksi dan masukan					
4.	Setiap ada Informasi yang baru selalu disampaikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan dengan baik					
	Keadilan Interaksional					
5.	Pemimpin perusahaan bersedia berkomunikasi dengan karyawan					
6.	Promosi jabatan yang dilakukan oleh					

	Perusahaan harus adil dan terbuka					
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

Lampiran 2: Karakteristik Responden

No.	Umur	Jenis Kelamin	Status Pendidikan	Lama masa kerja
1	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
2	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
3	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
4	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
5	≤25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
6	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
7	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
8	≤25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
9	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
10	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
11	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
12	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
13	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
14	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
15	35 - 44 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
16	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
17	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
18	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
19	35 - 44 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
20	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
21	≤25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
22	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
23	35 - 44 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
24	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
25	35 - 44 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
26	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
27	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
28	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
29	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
30	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
31	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
32	≤25 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
33	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
34	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
35	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
36	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
37	35 - 44 Tahun	Perempuan	Sarjana	1-3 Tahun
38	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
39	≤ 25 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
40	≤ 25 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
41	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
42	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
43	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
44	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
45	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
46	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun

No.	Umur	Jenis Kelamin	Status Pendidikan	Lama masa kerja
47	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
48	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	1-3 Tahun
49	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
50	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	1-3 Tahun
51	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
52	≤25 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
53	26 - 34 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
54	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
55	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
56	≤ 25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
57	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
58	≤25 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
59	35 – 44 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
60	35 – 44 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
61	35 – 44 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
62	35 – 44 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
63	35 – 44 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
64	35 – 44 Tahun	Laki – Laki	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
65	35 – 44 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
66	35 – 44 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	4-7 Tahun
67	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
68	26 - 34 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
69	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
70	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
71	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
72	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
73	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
74	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
75	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
76	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
77	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
78	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
79	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
80	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
81	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
82	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
83	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	4-7 Tahun
84	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	8-10 Tahun
85	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	8-10 Tahun
86	≥45 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	8-10 Tahun
87	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
88	≥45 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
89	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	4-7 Tahun
90	≥45 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
91	≥45 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
92	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas

93	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	11 Tahun Keatas
94	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	4-7 Tahun
95	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	8-10 Tahun
96	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	8-10 Tahun
97	≥45 Tahun	Perempuan	SMA/Sederajat	8-10 Tahun
98	≥45 Tahun	Perempuan	Sarjana	8-10 Tahun
99	≥45 Tahun	Laki – Laki	Sarjana	4-7 Tahun
100	≥45 Tahun	Laki – Laki	Pasca Sarjana	4-7 Tahun

Lampiran 3: Tabulasi Data Penelitian
Variabel Motivasi

No	Jumlah Pertanyaan Motivasi						Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6		
1	4	5	4	4	5	3	25	4,166667
2	1	2	4	4	4	4	19	3,166667
3	5	5	5	4	4	4	27	4,5
4	3	4	4	4	4	5	24	4
5	3	3	3	3	3	3	18	3
6	4	5	5	5	5	5	29	4,833333
7	4	4	4	4	4	4	24	4
8	4	4	5	4	4	4	25	4,166667
9	5	4	5	5	4	3	26	4,333333
10	3	3	2	2	1	2	13	2,166667
11	5	5	5	5	5	5	30	5
12	3	3	3	3	3	3	18	3
13	4	4	4	4	3	5	24	4
14	3	3	2	3	3	2	16	2,666667
15	4	4	4	4	4	4	24	4
16	4	3	4	4	3	3	21	3,5
17	3	4	4	3	4	3	21	3,5
18	3	4	4	4	3	3	21	3,5
19	3	4	4	3	3	4	21	3,5
20	3	3	4	3	5	5	23	3,833333
21	5	5	5	5	5	5	30	5
22	3	4	4	3	3	3	20	3,333333
23	3	4	4	4	3	4	22	3,666667
24	3	3	3	3	3	3	18	3
25	3	3	3	3	3	3	18	3
26	4	4	4	4	4	4	24	4
27	5	5	5	5	5	5	30	5
28	2	3	3	4	4	3	19	3,166667
29	3	3	3	3	3	3	18	3
30	2	4	4	3	3	4	20	3,333333
31	4	4	4	3	3	3	21	3,5
32	2	3	2	4	5	3	19	3,166667
33	2	3	4	4	3	5	21	3,5
34	4	3	5	5	4	3	24	4
35	5	5	5	5	4	4	28	4,666667
36	3	4	4	3	3	3	20	3,333333
37	5	5	5	5	4	4	28	4,666667
38	4	4	4	4	4	4	24	4
39	4	4	3	4	3	3	21	3,5
40	3	4	4	3	4	3	21	3,5

41	2	1	3	2	2	1	11	1,833333
42	1	3	2	4	3	2	15	2,5
43	3	3	2	1	2	3	14	2,333333
44	3	2	3	3	2	4	17	2,833333
45	4	2	1	2	2	1	12	2
46	3	2	1	2	3	1	12	2
47	4	2	1	3	2	1	13	2,166667
48	3	2	3	4	2	5	19	3,166667
49	2	1	3	2	1	1	10	1,666667
50	2	3	4	4	2	4	19	3,166667
51	2	3	2	1	2	3	13	2,166667
52	3	4	3	3	3	4	20	3,333333
53	2	4	4	4	3	4	21	3,5
54	2	3	2	1	3	2	13	2,166667
55	2	4	4	3	4	4	21	3,5
56	4	4	4	3	4	3	22	3,666667
57	3	3	4	3	2	2	17	2,833333
58	4	3	4	4	4	4	23	3,833333
59	3	2	2	3	2	2	14	2,333333
60	3	3	4	3	4	4	21	3,5
61	3	2	2	3	2	2	14	2,333333
62	3	5	4	5	4	5	26	4,333333
63	2	3	4	3	5	2	19	3,166667
64	5	5	5	5	5	5	30	5
65	5	4	5	4	5	3	26	4,333333
66	5	5	5	4	4	5	28	4,666667
67	5	4	5	4	5	3	26	4,333333
68	5	4	4	5	3	2	23	3,833333
69	5	4	3	5	4	4	25	4,166667
70	3	4	4	4	3	5	23	3,833333
71	4	3	3	4	5	3	22	3,666667
72	3	4	5	5	4	3	24	4
73	5	5	4	4	3	5	26	4,333333
74	5	5	4	4	5	5	28	4,666667
75	4	5	5	4	3	5	26	4,333333
76	3	2	2	1	2	2	12	2
77	3	3	3	3	4	4	20	3,333333
78	3	3	3	3	2	2	16	2,666667
79	3	2	4	4	3	3	19	3,166667
80	3	3	3	3	3	3	18	3
81	3	4	4	4	3	3	21	3,5
82	4	3	3	3	3	3	19	3,166667
83	3	5	5	5	5	3	26	4,333333
84	4	4	4	4	4	4	24	4
85	3	4	4	4	3	4	22	3,666667
86	4	5	3	3	4	3	22	3,666667
87	3	4	4	4	3	4	22	3,666667
88	3	3	3	3	3	3	18	3
89	4	3	5	4	5	5	26	4,333333
90	5	5	5	5	4	4	28	4,666667
91	4	4	4	4	4	4	24	4
92	3	4	4	4	3	4	22	3,666667
93	4	5	3	3	4	3	22	3,666667
94	3	4	4	4	3	4	22	3,666667
95	3	3	3	3	3	3	18	3
96	4	3	5	4	5	5	26	4,333333
97	5	5	5	5	4	4	28	4,666667

98	4	4	4	4	4	4	24	4
99	5	5	5	5	4	4	28	4,666667
100	4	4	4	4	4	4	24	4

Lampiran 4: Tabulasi data Penelitian Variabel Keadilan

No	Jumlah Pertanyaan Motivasi						Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	3	3	3	4	21	3,5
2	4	4	5	4	4	4	25	4,166667
3	4	4	3	4	5	5	25	4,166667
4	4	5	5	4	5	4	27	4,5
5	3	3	3	3	3	3	18	3
6	5	5	5	5	5	5	30	5
7	4	4	3	4	4	4	23	3,833333
8	4	4	4	4	4	4	24	4
9	4	2	4	3	3	4	20	3,333333
10	1	1	2	2	2	2	10	1,666667
11	5	5	5	5	5	5	30	5
12	3	3	3	3	3	3	18	3
13	5	5	4	3	4	3	24	4
14	2	2	3	2	2	2	13	2,166667
15	4	4	4	4	4	4	24	4
16	2	3	4	3	3	3	18	3
17	3	3	3	3	4	3	19	3,166667
18	4	4	4	4	4	4	24	4
19	3	3	3	3	3	4	19	3,166667
20	4	4	3	3	3	3	20	3,333333
21	5	5	5	5	5	5	30	5
22	3	3	3	3	4	3	19	3,166667
23	4	4	4	4	4	4	24	4
24	3	3	3	3	3	3	18	3
25	3	3	3	3	3	3	18	3
26	4	4	4	4	4	4	24	4
27	5	5	5	5	5	5	30	5
28	4	4	4	3	3	3	21	3,5
29	3	3	3	3	3	3	18	3
30	3	4	4	4	3	3	21	3,5
31	3	3	3	3	3	4	19	3,166667
32	5	3	2	2	4	3	19	3,166667
33	3	4	3	5	3	5	23	3,833333
34	2	4	4	5	5	5	25	4,166667
35	4	5	4	4	4	5	26	4,333333
36	3	3	3	3	4	3	19	3,166667
37	4	4	5	4	5	5	27	4,5
38	4	5	4	4	4	4	25	4,166667
39	3	4	3	2	3	4	19	3,166667
40	4	3	3	4	3	4	21	3,5
41	3	1	2	2	1	1	10	1,666667
42	1	1	1	2	2	1	8	1,333333
43	2	3	1	2	1	2	11	1,833333
44	3	1	1	1	1	2	9	1,5
45	3	2	1	2	3	1	12	2
46	2	1	3	1	2	1	10	1,666667
47	3	1	2	1	2	2	11	1,833333
48	3	2	3	2	1	4	15	2,5
49	2	2	3	1	1	2	11	1,833333

50	2	3	3	3	3	3	17	2,833333
51	2	1	3	2	1	2	11	1,833333
52	3	4	3	4	4	4	22	3,666667
53	4	4	3	4	3	4	22	3,666667
54	1	3	2	1	3	1	11	1,833333
55	3	5	5	5	5	5	28	4,666667
56	4	3	4	4	4	3	22	3,666667
57	2	2	3	2	3	2	14	2,333333
58	4	4	3	4	5	4	24	4
59	2	2	3	2	3	2	14	2,333333
60	4	4	4	4	5	4	25	4,166667
61	3	2	3	2	3	2	15	2,5
62	4	5	4	4	5	4	26	4,333333
63	3	4	2	3	2	3	17	2,833333
64	5	5	4	3	2	5	24	4
65	3	3	5	5	4	3	23	3,833333
66	5	3	3	5	2	5	23	3,833333
67	3	4	5	4	3	5	24	4
68	2	5	3	5	4	3	22	3,666667
69	3	3	5	4	3	5	23	3,833333
70	5	5	4	3	5	3	25	4,166667
71	5	3	5	3	4	5	25	4,166667
72	4	4	5	5	5	5	28	4,666667
73	5	5	5	4	3	3	25	4,166667
74	4	3	3	5	3	4	22	3,666667
75	3	5	5	3	5	3	24	4
76	2	2	2	2	1	2	11	1,833333
77	4	4	3	3	4	4	22	3,666667
78	2	2	3	2	3	3	15	2,5
79	4	4	3	3	3	4	21	3,5
80	3	3	3	3	3	3	18	3
81	3	4	3	3	4	4	21	3,5
82	3	3	3	4	3	3	19	3,166667
83	5	5	3	3	4	3	23	3,833333
84	4	4	4	4	4	4	24	4
85	4	4	4	3	3	5	23	3,833333
86	4	4	3	5	3	3	22	3,666667
87	4	4	4	3	3	5	23	3,833333
88	3	3	4	3	3	3	19	3,166667
89	3	3	5	5	5	4	25	4,166667
90	4	4	4	4	4	4	24	4
91	4	4	4	4	4	4	24	4
92	3	3	3	4	3	3	19	3,166667
93	5	5	3	3	4	3	23	3,833333
94	4	4	4	4	4	4	24	4
95	4	4	4	3	3	5	23	3,833333
96	4	4	3	5	3	3	22	3,666667
97	4	4	4	3	3	5	23	3,833333
98	3	3	4	3	3	3	19	3,166667
99	3	3	5	5	5	4	25	4,166667
100	4	4	4	4	4	4	24	4

Lampiran 5: Tabulasi data Penelitian Variabel Kinerja

No	Jumlah Pertanyaan Motivasi						Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	4	3	4	4	23	3,833333
2	4	4	5	4	4	4	25	4,166667

3	4	4	4	4	4	5	25	4,166667
4	3	5	4	5	4	4	25	4,166667
5	3	4	3	3	3	3	19	3,166667
6	5	5	5	4	4	4	27	4,5
7	4	3	3	3	3	4	20	3,333333
8	4	4	4	4	4	4	24	4
9	4	4	4	4	4	5	25	4,166667
10	2	2	2	2	2	2	12	2
11	5	5	5	5	5	5	30	5
12	3	3	3	3	3	3	18	3
13	5	4	5	4	5	5	28	4,666667
14	2	2	2	2	3	3	14	2,333333
15	4	4	4	4	4	4	24	4
16	2	2	2	4	3	5	18	3
17	3	4	3	3	3	4	20	3,333333
18	3	3	4	4	4	3	21	3,5
19	3	3	2	3	4	4	19	3,166667
20	5	5	4	3	1	3	21	3,5
21	5	5	5	5	5	5	30	5
22	3	3	3	1	2	3	15	2,5
23	3	4	3	3	3	3	19	3,166667
24	3	3	3	3	3	3	18	3
25	3	3	3	3	3	3	18	3
26	4	5	5	4	5	5	28	4,666667
27	5	5	5	5	5	5	30	5
28	3	3	3	4	4	4	21	3,5
29	3	3	3	3	3	3	18	3
30	3	1	4	4	3	5	20	3,333333
31	3	3	3	3	3	3	18	3
32	5	5	4	4	3	5	26	4,333333
33	4	3	3	3	4	4	21	3,5
34	3	5	5	4	3	5	25	4,166667
35	5	5	3	4	5	4	26	4,333333
36	4	3	4	3	3	4	21	3,5
37	4	4	5	4	4	5	26	4,333333
38	4	4	4	5	5	5	27	4,5
39	3	4	4	3	4	4	22	3,666667
40	4	3	3	1	1	1	13	2,166667
41	2	1	2	3	2	2	12	2
42	3	3	2	1	2	1	12	2
43	1	1	2	3	4	2	13	2,166667
44	1	1	3	3	1	2	11	1,833333
45	2	3	2	2	2	1	12	2
46	2	2	1	1	1	1	8	1,333333
47	1	1	2	2	1	1	8	1,333333
48	2	4	3	4	2	2	17	2,833333
49	2	1	1	2	1	2	9	1,5
50	3	3	3	2	4	4	19	3,166667
51	1	2	2	2	2	1	10	1,666667
52	3	4	3	3	3	2	18	3
53	4	4	4	4	4	3	23	3,833333
54	2	2	1	1	3	2	11	1,833333
55	4	5	4	4	3	4	24	4
56	4	4	4	4	3	4	23	3,833333
57	3	1	3	3	2	2	14	2,333333
58	3	3	4	3	4	3	20	3,333333

59	3	2	3	2	3	4	17	2,833333
60	4	5	5	4	4	3	25	4,166667
61	3	4	2	2	2	3	16	2,666667
62	4	5	4	2	3	2	20	3,333333
63	2	3	4	2	3	3	17	2,833333
64	1	4	4	4	3	5	21	3,5
65	5	3	5	5	5	3	26	4,333333
66	3	5	4	5	3	5	25	4,166667
67	3	4	5	5	5	4	26	4,333333
68	5	4	5	4	5	3	26	4,333333
69	5	3	5	4	5	3	25	4,166667
70	4	3	5	5	5	4	26	4,333333
71	3	4	3	5	5	5	25	4,166667
72	5	4	5	5	5	5	29	4,833333
73	2	5	5	5	4	4	25	4,166667
74	3	5	5	5	4	3	25	4,166667
75	5	3	5	4	4	3	24	4
76	2	3	2	2	2	3	14	2,333333
77	4	4	4	2	3	3	20	3,333333
78	2	2	2	3	2	2	13	2,166667
79	3	3	3	3	4	4	20	3,333333
80	3	3	3	3	3	3	18	3
81	4	3	2	2	3	4	18	3
82	3	3	3	3	3	3	18	3
83	3	3	3	4	4	4	21	3,5
84	4	4	4	4	4	4	24	4
85	3	4	3	4	4	3	21	3,5
86	5	5	4	4	4	3	25	4,166667
87	3	4	3	4	4	3	21	3,5
88	3	3	3	3	3	3	18	3
89	4	4	3	4	3	3	21	3,5
90	4	4	4	5	5	5	27	4,5
91	4	4	4	4	4	4	24	4
92	3	3	3	3	3	3	18	3
93	3	3	3	4	4	4	21	3,5
94	4	4	4	4	4	4	24	4
95	3	4	3	4	4	3	21	3,5
96	5	5	4	4	4	3	25	4,166667
97	3	4	3	4	4	3	21	3,5
98	3	3	3	3	3	3	18	3
99	4	4	3	4	3	3	21	3,5
100	4	4	4	5	5	5	27	4,5
	4	4	4	4	4	4	24	4

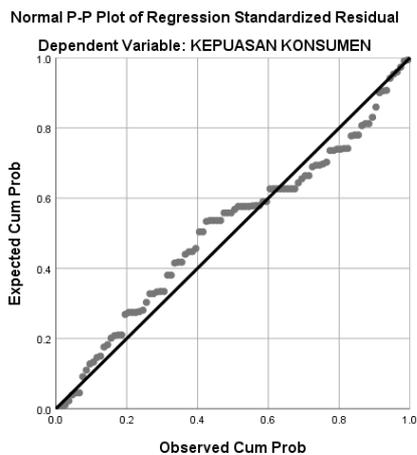
Data Pengujian Regresi

No	Jumlah Pertanyaan Motivasi		
	Motivasi	Keadilan	Kinerja
1	1,39794	1,322219	1,361728
2	1,278754	1,39794	1,39794
3	1,431364	1,39794	1,39794
4	1,380211	1,431364	1,39794
5	1,255273	1,255273	1,278754
6	1,462398	1,477121	1,431364
7	1,380211	1,361728	1,30103
8	1,39794	1,380211	1,380211
9	1,414973	1,30103	1,39794
10	1,113943	1	1,079181

11	1,477121	1,477121	1,477121
12	1,255273	1,255273	1,255273
13	1,380211	1,380211	1,447158
14	1,20412	1,113943	1,146128
15	1,380211	1,380211	1,380211
16	1,322219	1,255273	1,255273
17	1,322219	1,278754	1,30103
18	1,322219	1,380211	1,322219
19	1,322219	1,278754	1,278754
20	1,361728	1,30103	1,322219
21	1,477121	1,477121	1,477121
22	1,30103	1,278754	1,176091
23	1,342423	1,380211	1,278754
24	1,255273	1,255273	1,255273
25	1,255273	1,255273	1,255273
26	1,380211	1,380211	1,447158
27	1,477121	1,477121	1,477121
28	1,278754	1,322219	1,322219
29	1,255273	1,255273	1,255273
30	1,30103	1,322219	1,30103
31	1,322219	1,278754	1,255273
32	1,278754	1,278754	1,414973
33	1,322219	1,361728	1,322219
34	1,380211	1,39794	1,39794
35	1,447158	1,414973	1,414973
36	1,30103	1,278754	1,322219
37	1,447158	1,431364	1,414973
38	1,380211	1,39794	1,431364
39	1,322219	1,278754	1,342423
40	1,322219	1,322219	1,113943
41	1,041393	1	1,079181
42	1,176091	0,90309	1,079181
43	1,146128	1,041393	1,113943
44	1,230449	0,954243	1,041393
45	1,079181	1,079181	1,079181
46	1,079181	1	0,90309
47	1,113943	1,041393	0,90309
48	1,278754	1,176091	1,230449
49	1	1,041393	0,954243
50	1,278754	1,230449	1,278754
51	1,113943	1,041393	1
52	1,30103	1,342423	1,255273
53	1,322219	1,342423	1,361728
54	1,113943	1,041393	1,041393
55	1,322219	1,447158	1,380211
56	1,342423	1,342423	1,361728
57	1,230449	1,146128	1,146128
58	1,361728	1,380211	1,30103
59	1,146128	1,146128	1,230449
60	1,322219	1,39794	1,39794
61	1,146128	1,176091	1,20412
62	1,414973	1,414973	1,30103
63	1,278754	1,230449	1,230449
64	1,477121	1,380211	1,322219
65	1,414973	1,361728	1,414973
66	1,447158	1,361728	1,39794

67	1,414973	1,380211	1,414973
68	1,361728	1,342423	1,414973
69	1,39794	1,361728	1,39794
70	1,361728	1,39794	1,414973
71	1,342423	1,39794	1,39794
72	1,380211	1,447158	1,462398
73	1,414973	1,39794	1,39794
74	1,447158	1,342423	1,39794
75	1,414973	1,380211	1,380211
76	1,079181	1,041393	1,146128
77	1,30103	1,342423	1,30103
78	1,20412	1,176091	1,113943
79	1,278754	1,322219	1,30103
80	1,255273	1,255273	1,255273
81	1,322219	1,322219	1,255273
82	1,278754	1,278754	1,255273
83	1,414973	1,361728	1,322219
84	1,380211	1,380211	1,380211
85	1,342423	1,361728	1,322219
86	1,342423	1,342423	1,39794
87	1,342423	1,361728	1,322219
88	1,255273	1,278754	1,255273
89	1,414973	1,39794	1,322219
90	1,447158	1,380211	1,431364
91	1,380211	1,380211	1,380211
92	1,278754	1,278754	1,255273
93	1,414973	1,361728	1,322219
94	1,380211	1,380211	1,380211
95	1,342423	1,361728	1,322219
96	1,342423	1,342423	1,39794
97	1,342423	1,361728	1,322219
98	1,255273	1,278754	1,255273
99	1,414973	1,39794	1,322219
100	1,447158	1,380211	1,431364

Lampiran Uji Statistik



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,30959928
Most Extreme Differences	Absolute	,065
	Positive	,051
	Negative	-,065
Test Statistic		,065
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.897 ^a	.805	.801	2.75897	2.084

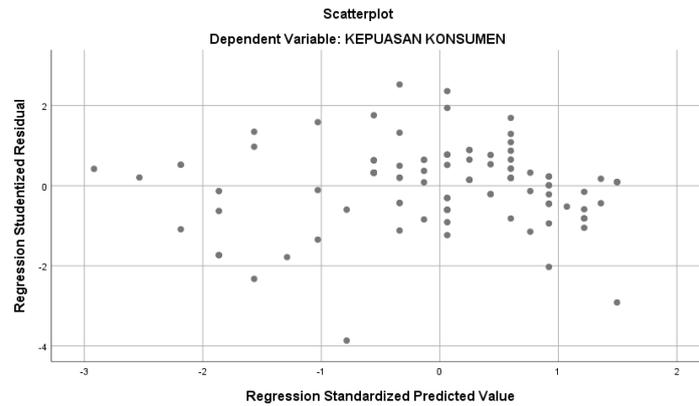
a. Predictors: (Constant), kead, motvas

b. Dependent Variable: knjr

Runs Test

	Unstandardized Residual
Test Value ^a	,29179
Cases < Test Value	48
Cases >= Test Value	52
Total Cases	100
Number of Runs	44
Z	-1,393
Asymp. Sig. (2-tailed)	,164

a. Median



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.360	1.285		.280	.780
	motvas	.388	.124	.295	3.119	.002
	Kead	.752	.113	.627	6.643	.000

a. Dependent Variable: knjr

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3055.683	2	1527.841	200.717	.000 ^b
	Residual	738.357	97	7.612		
	Total	3794.040	99			

a. Dependent Variable: knjr

b. Predictors: (Constant), kead, motvas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.360	1.285		.280	.780
	Motvas	.388	.124	.295	3.119	.002
	Kead	.752	.113	.627	6.643	.000

a. Dependent Variable: knjr