

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI SULAWESI
SELATAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

TESIS

AKHMAD SYAFRUDDIN

4620104043



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Magister**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
2023**

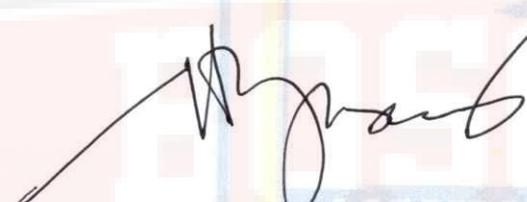
HALAMAN PENGESAHAN

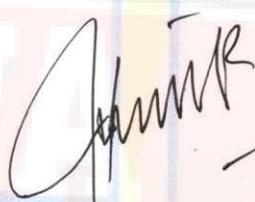
1. Judul : Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi
2. Nama Mahasiswa : Akhmad Syafruddin
3. NIM : 4620104043
4. Program Studi : Magister Manajemen

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE., M.Si

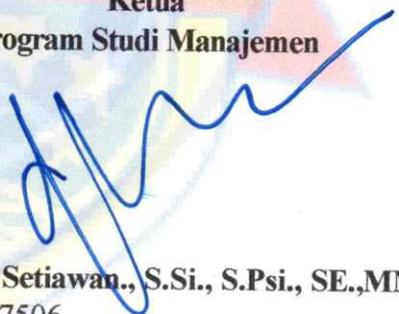

Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si

Mengetahui:

Direktur
Program Pascasarjana

Ketua
Program Studi Manajemen


Prof. Dr. Ir. A. Muhibudin, M.Si
NIDN 00 0508 6301


Dr. Ir. Lukman Setiawan., S.Si., S.Psi., SE.,MM
NIDN 09 3112 7506

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Senin, 27 Februari 2023

Tesis atas nama : Akhmad Syafruddin

Nim : 4620104043

Telah Diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Ilmu Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Prof. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE., M.Si (.....)

Sekretaris : Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si (.....)

Anggota Penguji : 1. Dr. Chahyono, SE., M.Si.

2. Dr. Seri Suriani, SE, M.Si

Makassar, 27 Februari 2023

Direktur



Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin. M.Si.

NIP. 1963 0805 1994031001

PERNYATAAN KEORISINILAN THESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama Mahasiswa : Akhmad Syafruddin
2. NIM : 4620104043
3. Program Studi : Magister Manajemen
4. Fakultas : Pascasarjana
5. Judul : Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Thesis ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Thesis ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 12 Februari 2023,

Mahasiswa yang bersangkutan,



Akhmad Syafruddin

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI
SULAWESI SELATAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Oleh:

AKHMAD SYAFRUDDIN

Prodi Magister Manajemen Pascasarjana

Universitas Bosowa

ABSTRAK

Akhmad Syafruddin. 2022. Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Dibimbing Oleh Muhammad Yusuf Saleh dan Hasanuddin Remmang). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Ada empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, Keadilan Organisasi (X1), Kompetensi (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Karyawan (Y2). Pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran data kuesioner secara online (*e- questionnaire*) kepada pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Sampel yang digunakan adalah 98 responden. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan analisis deskriptif. Keadilan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Kepuasan tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata kunci: Pegawai, Keadilan Organisasional, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND COMPETENCE ON
THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE SOUTH SULAWESI
PROVINCE TRANSPORTATION SERVICE WITH JOB SATISFACTION AS
A MEDIATION VARIABLE**

By:

AKHMAD SYAFRUDDIN

Prodi Magister Manajemen Pascasarjana

Universitas Bosowa

ABSTRACT

Ahmad Syafruddin. 2022. The Effect of Organizational Justice and Competence on the Performance of Employees of the South Sulawesi Province Transportation Service with Job Satisfaction as a Mediation Variable (Supervised by Muhammad Yusuf SalehandHasanuddin Remmang). This study uses a quantitative approach to research. There are four variables used in this study, Organizational Justice (X1), Competence (X2), Job Satisfaction (Y1), and Employee Performance (Y2). Data collection was obtained through the distribution of online questionnaire data (e-questionnaire) to the employees of the South Sulawesi Province Transportation Service Regency. The sample used is 98 respondents. The sampling technique is saturated sample. Analysis of the data used is path analysis and descriptive analysis. Organizational justice has no significant effect on the performance of the South Sulawesi Province Transportation Service. The results of the competency research have a significant effect on the performance of the South Sulawesi Province Transportation Service district. Job satisfaction has a significant effect on the performance of the South Sulawesi Province Transportation Service Regency. Organizational justice has no significant effect on job satisfaction of the South Sulawesi Province Transportation Service employees. Competence has a significant effect on job satisfaction of the South Sulawesi Province Transportation Service. Satisfaction does not mediate the effect of organizational justice on the performance of the South Sulawesi Province Transportation Service district. Job satisfaction mediates the effect of competence on the performance of the South Sulawesi Province Transportation Service.

Keywords: Employees, Organizational Justice, Competence, Job Satisfaction, Employee Performance.

PRAKATA

Bismillahir rahmanir Rahim,

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah serta kekuatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan thesis ini dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Shalawat dan salam penulis tunjukan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang memberikan banyak contoh teladan bagi kemaslahatan umat manusia.

Dalam penyusunan thesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan berupa bimbingan, dorongan, doa, tenaga, ide-ide, maupun pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si. Selaku Rektor Universitas Bosowa.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE., M.Si. dan Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si. sebagai pembimbing I dan II yang dengan penuh kesabaran, disela kesibukannya masih meluangkan waktu dan memberikan masukan, arahan, dan petunjuk yang sangat berarti bagi penulis.

3. Bapak Dr. Ir. Lukman Setiawan, S.Si., S.Psi., SE., MM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus Penasehat Akademik dan segenap dosen serta staff Pascasarjana yang sangat berjasa menambah ilmu pengetahuan dan banyak membantu penulis selama menyelesaikan studi di Universitas Bosowa.
4. Pimpinan yayasan Aksa Mahmud beserta staff dan jajarannya, serta Pimpinan Balai Sidang beserta staff dan jajarannya, yang telah membantu memberikan arahan dan memudahkan jalannya perkuliahan saya.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Arafah, ST., MT selaku Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan penulis arahan agar penulis dapat menyelesaikan penulisan thesis ini.
6. Seluruh pejabat Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dan jajarannya yang telah mensupport penulis dalam memperoleh informasi yang diperlukan berupa penyediaan data
7. Kepada Istriku dan Anakku tercinta Sriayu Bintari Sunjana dan Devanya Nada Alesha yang setiap saat memotivasi penulis dalam menyelesaikan thesis ini
8. Tak lupa juga penulis persembahkan Thesis ini kepada mereka yang paling berjasa dalam kehidupan penulis yaitu, Bapak Syafruddin dan Ibu Sukira yang setiap saat dengan cucuran keringatnya dan dalam setiap hembusan nafasnya selalu mendoakan penulis, selalu sabar mendidik, membimbing dan membesarkan penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang.
9. Terima kasih kepada pihak-pihak lain yang penulis tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, terima kasih atas semua bantuan dan do'anya.

Kebaikan dan ketulusan yang telah diberikan kepada penulis tidak akan pernah penulis lupakan, semoga segala bantuan yang tidak ternilai harganya ini mendapat imbalan di sisi Allah SWT sebagai amal ibadah, Aamiin.

Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa thesis ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan-perbaikan ke depan. Semoga Allah SWT ridho atas thesis ini sehingga bisa bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Makassar, 12 Februari 2023



Akhmad Syafruddin

DAFTAR ISI

SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PENERIMAAN	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN THESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.2.1 Pernyataan Masalah	9
1.2.2 Pertanyaan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis	11
1.4.2 Manfaat Praktis	12
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	13

2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Teori Pelayanan	13
2.1.2 Kinerja	14
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	17
2.1.4 Keadilan Organisasional.....	22
2.1.5 Kompetensi	24
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian.....	29
2.3.1 Kerangka Pikir	29
2.3.2 Hubungan Antar Variabel.....	30
2.3.3 Hipotesis Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Bentuk Penelitian	37
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
3.3 Data	37
3.4 Populasi dan Sampel	38
3.4.1 Populasi	38
3.4.2 Sampel	38
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	38
3.5.1 Variabel Penelitian	38
3.5.2 Definisi Operasional	40
3.6 Teknik Analisis Data.....	42
3.6.1 <i>Outer Model</i> atau Evaluasi Model Pengukuran	43
3.6.2 Analisis Deskriptif.....	44

3.6.3 Evaluasi Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	46
3.6.4 Pengujian Hipotesis Penelitian	49
3.6.5 Pengujian Variabel Mediasi	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian.....	50
4.1.1 Sejarah Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.....	50
4.1.2 Visi dan Misi Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan	50
4.1.3 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan	51
4.2 Hasil Penelitian	52
4.2.1 Karakteristik Responden.....	52
4.2.2 Analisis Deskriptif	54
4.2.3 <i>Outer Model</i> atau Evaluasi Model Pengukuran	61
4.2.4 Evaluasi Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	64
4.2.5 Pengujian Hipotesis	67
4.2.6 Hasil Uji Mediasi	69
4.3 Pembahasan.....	71
4.3.1 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	75
4.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja	76
4.3.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja	78
4.3.6 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.....	79

4.3.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.....	81
--	----

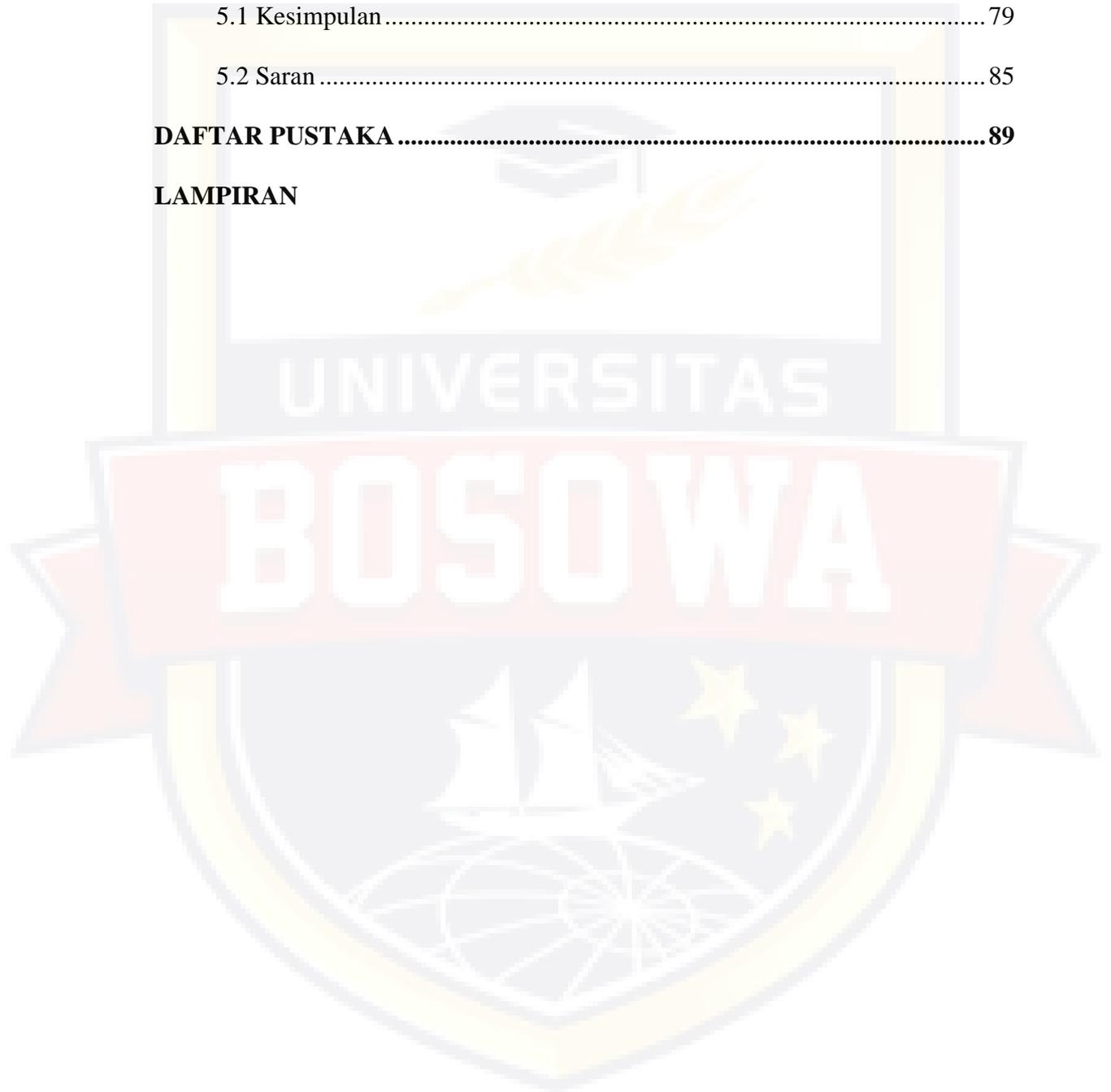
BAB V PENUTUP.....83

5.1 Kesimpulan.....	79
---------------------	----

5.2 Saran.....	85
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA.....89

LAMPIRAN

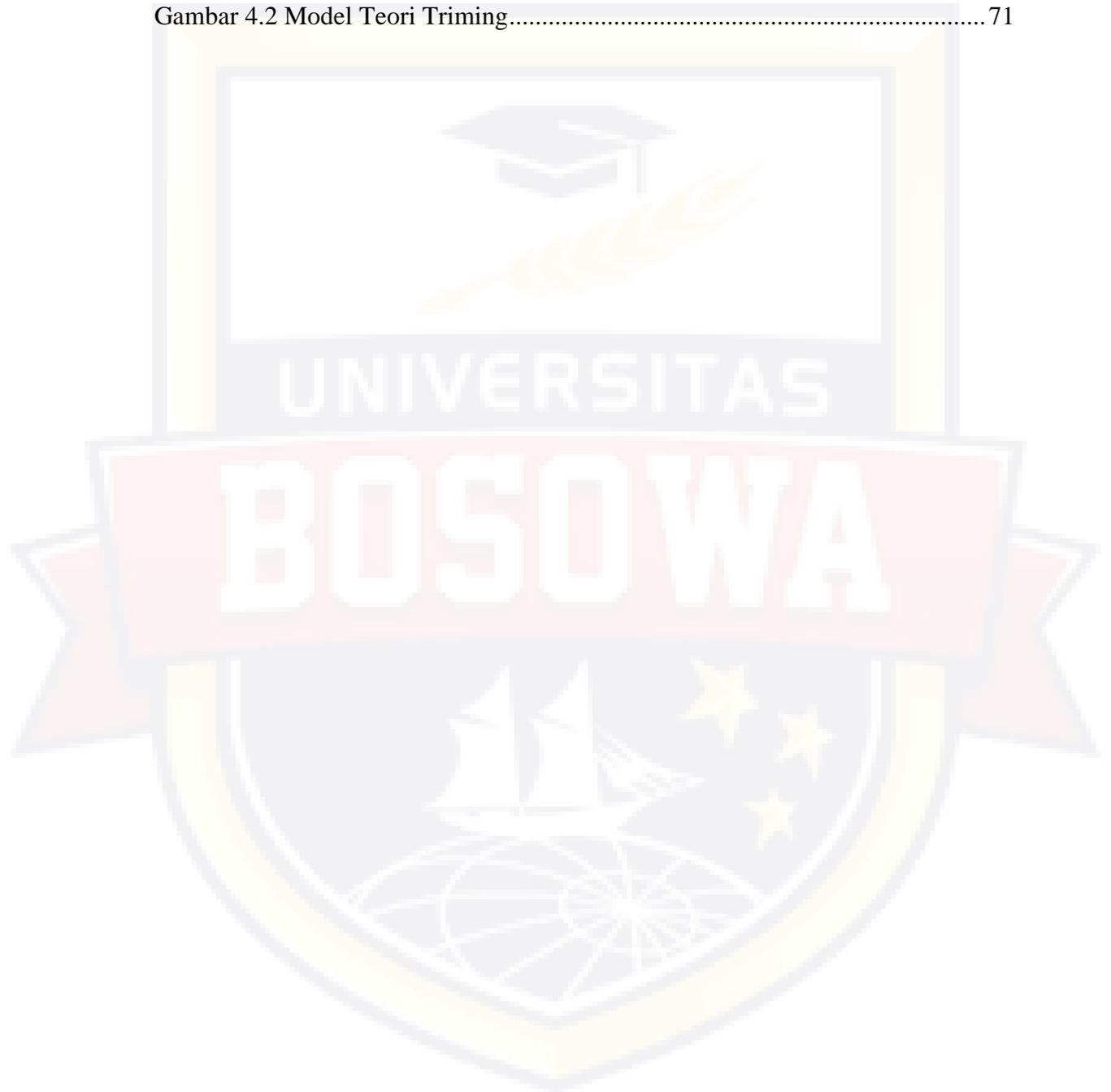


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Sasaran Kinerja	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Definisi Operasional	40
Tabel 3.2 Skala Likert pada Pertanyaan Tertutup.....	43
Tabel 3.3 Interpretasi Nilai Mean	45
Tabel 3.4 Range Standar Deviasi	46
Tabel 4.1 Usia Responden.....	52
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	53
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden	53
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden	54
Tabel 4.5 Keadilan Organisasional	55
Tabel 4.6 Tanggapan Terhadap Kompetensi	57
Tabel 4.7 Tanggapan Terhadap Kepuasan Kerja	58
Tabel 4.8 Tanggapan Terhadap Kinerja Pegawai	60
Tabel 4.9 Validitas Konvergen	62
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan (AVE)	63
Tabel 4.11 Hasil Uji Realibilitas.....	64
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi (R-square)	65
Tabel 4.13 Relevansi Prediksi (Q-square)	65
Tabel 4.14 Uji Kebaikan Model.....	66
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis	67
Tabel 4.16 Hasil Uji Mediasi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	29
Gambar 4.1 Path Diagram.....	68
Gambar 4.2 Model Teori Triming.....	71



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang esensial bagi instansi dalam mengelola, mengatur dan mempekerjakan pegawai agar dapat bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan instansi. Untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, maka sumber daya manusia di instansi harus dikelola secara profesional. Keseimbangan ini merupakan kunci utama bagi perkembangan lembaga yang efisien dan adil. Pegawai diharapkan dapat bekerja secara efisien dengan peraturan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional. Pengelolaan pegawai yang profesional ini harus dimulai dari rekrutmen, seleksi, klasifikasi, penempatan, promosi dan pengembangan karir pegawai.

Pada suatu instansi harus ada sumber daya manusia yang berkualitas, karena untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan di instansi tersebut, jika sumber daya manusianya tidak mumpuni maka pekerjaan di instansi tersebut tidak akan efektif seperti yang diharapkan, atau tidak tepat dengan aturan yang telah ditetapkan. Jika suatu instansi tidak dapat memenuhi hal tersebut, kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam instansi tersebut akan terhambat. Untuk itu diperlukan suatu sistem yang baik yang harus dikuasai oleh setiap instansi, suatu instansi yang harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten karena

sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menjalankan suatu usaha, pekerjaan atau pekerjaan di instansi tersebut (Mangkunegara, 2014).

Melihat pentingnya peran sumber daya manusia dalam suatu instansi, maka tidak salah jika dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang berdampak langsung pada kesejahteraan instansi tersebut. Pegawai merupakan modal utama dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan sumber modal utama dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang menjalankan tugas negara atau pemerintahan, pegawai negeri juga merupakan andalan pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan melaksanakan pembangunan negara. Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan penerbitannya UU ASN untuk menggantikan UU No. 43 Tahun 1999 adalah persepsi bahwa penyelenggara negara adalah suatu profesi yang memiliki kewajiban untuk mengurus dan mengembangkan diri, serta bertanggung jawab atas pelaksanaan dan penerapan asas keadilan dalam penyelenggaraan pengelolaan masyarakat.

Dinas Perhubungan Provinsi menurut Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 139 Tahun 2016 Tentang Pedoman Nomenklatur, Tugas, dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Perhubungan menjelaskan bahwa Dinas Perhubungan Provinsi mempunyai tugas membantu gubernur melaksanakan Urusan

Pemerintahan bidang perhubungan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah Provinsi.

Namun kenyataan yang terlihat di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan saat ini masih terdapat kekurangan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia terutama dalam meningkatkan profesionalisme pegawai dan kinerja yang menurun. Hal ini terlihat dari banyaknya pekerja atau aparatur yang kurang memadai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sedangkan pengetahuan pekerja dalam melaksanakan tugasnya akan menentukan berhasil tidaknya melaksanakan tugasnya dengan baik. Masalah lain yang dihadapi di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan adalah adanya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan status pendidikannya, sedangkan pendidikan seseorang dapat dikatakan menunjang kualitas dan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu masalah yang dihadapi adalah kurangnya jumlah pegawai di Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan sehingga beberapa pegawai harus bekerja dan menjalankan dua tugas pokok dan fungsi (Tupoksi). Perbedaan pendapatan tambahan penghasilan pegawai dikarenakan penyerapan dan kelas jabatan pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan memberikan dampak pada keadilan organisasional yang dirasakan oleh pegawai. Sehingga hal ini sangat berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

Tabel 1.1
Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

NO	TARGET						REALISASI				
	Kuant/Output		Kual/Mutu	Waktu		Kuant/Output		Kual/Mutu	Waktu		NILAICA PAIANSKP
1	16	Dokumen	100	12	bulan	16	dokumen	85	12	bulan	87.00
2	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	85	12	bulan	87.00
3	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	85	12	bulan	87.00
4	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	85	12	bulan	87.00
5	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	85	12	bulan	87.00
6	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	85	12	bulan	87.00
7	54	Dokumen	100	12	bulan	54	dokumen	85	12	bulan	87.00
8	16	Kegiatan	100	12	bulan	16	kegiatan	86	12	bulan	87.33
9	100	Kegiatan	100	12	bulan	88	Kegiatan	85	12	bulan	83.00
NILAICAPAIANSKP											86.59

Sumber: Kepegawaian Dinas Perhubungan Prov. Sulsel (Penilaian Sasaran Kerja Pegawai, 2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) tahun 2021 tergolong baik. Rata-rata nilai capaian SKP adalah sebesar 86,20 yang tergolong capaian yang baik. Akan tetapi nilai capaian saat ini masih belum mencapai target yaitu nilai 100, maka dari itu kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan harus ditingkatkan. Pegawai sebagai aparatur pemerintahan merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi pemerintahan, terlebih instansi tersebut adalah Kantor Dinas Perhubungan yang dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kinerja pegawai yang baik menjadi penentu keberhasilan dari instansi atau

organisasi. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik mencerminkan potensi yang dimiliki pegawai dan akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2014), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang menurut persyaratan pekerjaan, persyaratan yang sering disebut sebagai standar tenaga kerja, yaitu tingkat di mana pekerjaan tertentu diharapkan dapat diselesaikan dan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.

Kinerja pegawai menjadi perhatian signifikan karena penting bagi perusahaan para pegawai dituntut memiliki kinerja yang baik dan memiliki keterampilan dalam melakukan pekerjaan. Namun kondisi lain di tempat penelitian dari hasil observasi didapatkan informasi bahwa rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh tingkat pendidikan yang belum mendukung kompetensi mereka, sikap pegawai yang kurang kreatif terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja, sehingga dengan kompetensi dan kepuasan pegawai saat ini masih belum bisa mengatasi tugas pekerjaan secara objektif dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga menyebabkan tidak tercapainya kinerja secara optimal. Kompetensi menjadi penting karena kompetensi menawarkan suatu kerangka kerja organisasi yang efektif dan efisien dalam mendayagunakan sumber daya yang terbatas.

Menurut Mangkunegara (2014) kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah meningkatkan kompetensi para pegawai dan memberikan kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab atau tugas-tugas pegawai dalam sebuah organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Diah (2017) dan Renyut, Modding, Bima, Sukmawati(2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada umumnya suatu organisasi atau bisnis selalu menginginkan setiap pegawainya untuk berprestasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi tempat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya dapat mempengaruhi kinerja jika pegawai adalah keadilan organisasional. Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Hal ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan di tempat kerja. Dalam hal ini, pada Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan terjadi perbedaan pendapatan tambahan penghasilan pegawai antara bagian satu dengan bagian lainnya dikarenakan penyerapan anggaran dan kelas jabatan yang berbeda-beda. Demikian juga, keadilan organisasi berarti cara pegawai menentukan apakah mereka diperlakukan secara

adil di tempat kerja dan bagaimana faktor-faktor penentu ini memengaruhi masalah lain yang terkait dengan pekerjaan mereka terkait pekerjaan. Pemerataan dalam organisasi telah dianggap sebagai variabel penting yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Seperti yang ditunjukkan oleh berbagai penelitian, jika pegawai tidak diperlakukan secara adil, akibatnya pegawai akan mengalami penurunan output sebagai respons alami terhadap perlakuan yang tidak adil (Iqbal, Rehan, Fatima, & Nawab, 2017).

Hubungan antara kinerja dan keadilan memiliki sejarah panjang dan keduanya telah ditemukan terkait erat. Peneliti yang berbeda telah menemukan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional sangat penting dalam mendapatkan kinerja yang lebih baik dari pegawai suatu organisasi (Iqbal *et al.*, 2017). Keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang. Setiap orang pasti menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut juga keadilan distributif dan keadilan prosedural maupun keadilan interaksional (Wahono & Mustaqim, 2016).

Pada masa sekarang ini banyak sistem dan alur pekerjaan yang berubah. Perubahan sistem dan alur pekerjaan pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan menambah beban kerja yang dimiliki pegawai dan juga memerlukan adaptasi yang cepat, banyak pegawai yang masih belum terlalu paham dengan perubahan alur kerja yang didominasi oleh digitalisasi, hal ini membuat pengalihan tanggung jawab kepada pegawai yang telah mampu beradaptasi sehingga beban kerja yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan yang seharusnya akan tetapi gaji pegawai berbeda-beda atau tidak sesuai dengan beban kerjanya.

Hal ini menyebabkan memberikan dampak pada ketidakadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai dan memberikan dampak pada kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan Iqbal *et al.* (2017) dan Masrukin, Hubeis, & Wijayanto (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tercapainya kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh kepuasan pegawai. Kepuasan umumnya didefinisikan sebagai emosi positif yang kemudian memiliki efek perilaku positif pada seseorang. Robbins & Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya yang diturunkan dari evaluasi karakteristik kepuasan. Perasaan positif ini seringkali identik dengan perasaan senang dan rileks karena harapan seseorang terhadap pekerjaannya telah terpenuhi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang mereka jumpai di lingkungan kerja. Oleh karena itu, semakin puas pegawai merasa dengan pekerjaannya, semakin pegawai akan melakukan yang terbaik. Disisi lain, jika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya, mereka akan merasa malas, yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi sehingga pegawai dapat merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan saat ini belum mampu memberikan kepuasan kepada pegawainya. Hal ini dikarenakan pegawai harus melakukan banyak tugas di luar kemampuannya, kurangnya umpan balik atau kesempatan promosi, dan

kurangnya kebijakan promosi, sehingga tidak tercapainya kepuasan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim (2017) dan Juwarsih (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan saat ini masih terdapat kekurangan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia terutama dalam meningkatkan profesionalisme pegawai dan kinerja yang menurun. Masalah lain yang dihadapi di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan adalah adanya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan status pendidikannya, sedangkan pendidikan seseorang dapat dikatakan menunjang kualitas dan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

1.2.2. Pertanyaan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pernyataan masalah adapun pertanyaan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan ?
4. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan ?
5. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan ?
6. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan .

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Sebagai upaya untuk menambah wawasan pengetahuan bagi penulis dibidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai sumbangan pemikiran yang diharapkan dapat menjadi bahan dan pertimbangan dalam mempelajari masalah-masalah sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh keadilan organisasional dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Sebagai salah satu informasi dan masukan serta evaluasi bagi Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan untuk pencapaian tujuan yang berorientasi kepada pengaruh stres kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pelayanan

Menurut Fandy Tjiptono (2012), Secara sederhana, istilah pengabdian dapat diartikan sebagai melakukan sesuatu untuk orang lain. Ada tiga kata yang dapat merujuk pada istilah ini, yaitu jasa, jasa dan jasa. Sebagai jasa, Jasa umumnya merepresentasikan suatu produk atau sektor industri yang tidak berwujud, seperti pendidikan, kesehatan, asuransi, perbankan, dan sebagainya. Sebagai jasa, istilah Jasa mengandung arti segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu atau kelompok) terhadap pihak lain (individu atau kelompok).

Menurut M.Nur Rianto (2010), Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai kegiatan seseorang, kelompok atau organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Moenir mengatakan bahwa pelayanan merupakan proses pemenuhan kebutuhan melalui kegiatan orang lain secara langsung. Standar dalam pelayanan adalah ukuran yang telah ditetapkan sebagai standar pelayanan yang baik. Dalam standar pelayanan ini juga terdapat standar kualitas pelayanan. Sedangkan kualitas adalah kondisi dinamis yang terkait dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan dari mereka yang menginginkannya.

Standar pelayanan yang baik yaitu sekurang-kurangnya sebagai berikut:

1. Standarisasi prosedur pelayanan bagi penyedia dan penerima pelayanan termasuk pengaduan
2. Waktu penyelesaian diatur mulai dari waktu pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan
3. Biaya atau tarif layanan termasuk rincian yang ditentukan dalam proses penyampaian layanan.
4. Hasil layanan yang akan diterima sesuai dengan kondisi yang telah ditetapkan.
5. Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyedia layanan publik
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditentukan secara tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan

2.1.2 Kinerja

Kinerja pegawai diartikan sebagai pencapaian di tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran tingkat keberhasilan melaksanakan sebuah program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi, yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Bernadin & Russel dalam Priansa, (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, Dan keinginan yang dicapai. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dan pelaksanaan hasilnya. Menurut Rivai & Basri dalam Sinambela, (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Mathis & Jackson (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan pegawai untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Untuk setiap fungsi manajemen, aktivitas manajemen sumber daya manusia perlu dikembangkan, dievaluasi, dan direvisi seperlunya sehingga dapat berkontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di Tempat Kerja. Faktor yang mempengaruhi pegawai bekerja adalah kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan, tingkat usaha dan dukungan organisasi.

Benardin & Russell (2000) mengatakan kinerja menurut adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Abdullah (2013) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja. Sederhananya kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan di organisasi, yang dikerjakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan pegawai mengembangkan nalarnya dalam bekerja. Menurut Timple *dalam* Mangkunegara (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan faktor internal dan eksternal. Faktor adalah sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja merupakan faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya sesuai yang telah diberikan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa menurut Mathis & Jackson (2016) indikator kinerja adalah :

1. Kuantitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai. Hasil pekerjaan yang dilakukan hampir sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan.

3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan sehingga dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Kehadiran ditempat kerja adalah kehadiran pegawai sesuai dengan aturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi.
5. Kemampuan bekerja sama adalah sikap bekerja sama dengan baik dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah perasaan yang dialami seseorang, dimana ia merasa puas dan memiliki perasaan senang jika apa yang diharapkan telah terpenuhi atau yang diterimanya melebihi apa yang diharapkannya. Pekerjaan adalah usaha seseorang untuk mencapai suatu tujuan dengan mendapatkan imbalan atau imbalan dari hasil bekerja di perusahaan tempatnya bekerja. Bagi seorang pegawai, kepuasan kerja dirasakan ketika ada manfaat yang dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan melebihi harapan.

Menurut Hamali (2016) Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian situasi pekerjaan. Evaluasi dilakukan sebagai rasa apresiasi atas pencapaian salah satu nilai penting dalam bekerja. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi pekerjaan mereka daripada pegawai yang tidak puas yang tidak menyukai situasi pekerjaan mereka. Robbins & Judge (2013) Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi vertikal maupun horizontal antar rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan peraturan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan semacamnya (Robbins, 2013). Richard,

Robert & Gordon (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bangun (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Bangun mengutip pendapat Wexley & Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Kreitner & Kinicki (2001) Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)
Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*)
Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*)
Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Komponen genetik (*Genetic components*)
Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Hasibuan, (2013) pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting, karena apabila pegawai di dalam suatu organisasi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka organisasi tersebut akan berhasil.

Robbins (2013) mengemukakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan yang negatif.

Senada dengan itu menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Seorang pegawai atau individu melakukan pekerjaan umumnya bertujuan ingin mendapatkan kepuasan kerja dari organisasi

tempat dia bekerja. Banyak sekali aspek-aspek di dalam kepuasan kerja, salah satunya adalah faktor-faktor kepuasan kerja yang dapat mengubah kepuasan-kepuasan kerja kepada seorang pekerja yang antara lain dapat disebabkan oleh faktor gaji, faktor tingkat atau kedudukan, faktor suasana kerja, faktor penghargaan atau promosi, dan faktor rekan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins (2013) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seorang pegawai lazimnya melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki disiplin kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, pegawai akan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan membawa dampak atas perasaan positif tentang pekerjaannya ke luar dari lingkungan pekerjaan.

Dalam penelitian ini penulis mengutip pendapat Robbins (2015) untuk mengukur kepuasan kerja dengan indikator adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Kondisi kerja yang mendukung
Pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
3. Promosi

Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.4. Keadilan Organisasional

Menurut Robbins & Judge (2015) Keadilan organisasi merupakan persepsi secara keseluruhan tentang keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Sedangkan menurut Kreitner & Kinicki (2014) Keadilan organisasi mencerminkan penerimaan seseorang atas perlakuan yang adil dalam pekerjaannya. Menurut Prameswari & Suwandana (2017) Keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Sedangkan menurut Panggabean (2015) Keadilan Organisasi merupakan persepsi personal mengenai bagaimana perlakuan yang mereka dapatkan di tempat kerja atau organisasi, karena sikap dan perilaku yang ditunjukkan pada pegawai berpengaruh penting terhadap kesuksesan atas organisasi tersebut. Keadilan organisasi pada penilaian kinerja terdiri dari empat aspek antara lain; keadilan distributif, keadilan

prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Robbins & Judge, 2016).

Menurut Artikelsiana, (2015) tipe-tipe keadilan organisasional dapat dilihat sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan yang diberikan kepada setiap orang berdasarkan pelayanan atau pembagiannya menurut haknya masing-masing. Keadilan distributif ini berfungsi sebagai pemimpin dalam memberikan hasil kepada pegawai mengenai pelayanan yang telah diberikan pegawai kepada organisasi sesuai dengan haknya masing-masing.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan yang terjadi apabila seseorang melaksanakan perbuatan sesuai dengan tata cara yang diharapkan.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang pegawai diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Pada keadilan interaksional ini persepsi individu terhadap pimpinan dalam memperlakukan bawahannya.

Indikator Keadilan Organisasi menurut (Harris, 2015) :

1. Alokasi sumber daya merupakan persepsi adil mengenai perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan pegawai.
2. Kewajaran prosedur merupakan persepsi adil mengenai proses yang dilakukan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan terhadap pegawai.
3. Hubungan personal merupakan persepsi adil terhadap perilaku yang diterima pegawai dari atasan atau otoritas yang lebih tinggi.

2.1.5. Kompetensi

Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompentensi tinggi. Perusahaan telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas pegawai.

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah penggabungan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kerja (*job behaviour*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe yaitu, *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain dan *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2012) kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung

terhadap kinerja. Menurut Wibowo (2016) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Robbin (2015) Kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif dan/ atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan. Kemudian menurut George Klemp dalam Edison, Emron, Anwar, & Komariyah, (2017) Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/ atau kinerja yang unggul. Sedangkan menurut Edison *et. al*, (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kompetensi terkait dengan peran SDM dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau koperasi dalam hal ini, SDM sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Dengan kompetensi yang

tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.

Dari definisi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menghasilkan pekerjaan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti mengutip pendapat Wibowo (2012) kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Keterampilan (*Skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
3. Sikap (*Attitude*)
Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mengimplementasikan penelitian ini maka digunakan acuan penelitian terdahulu sebagaimana dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

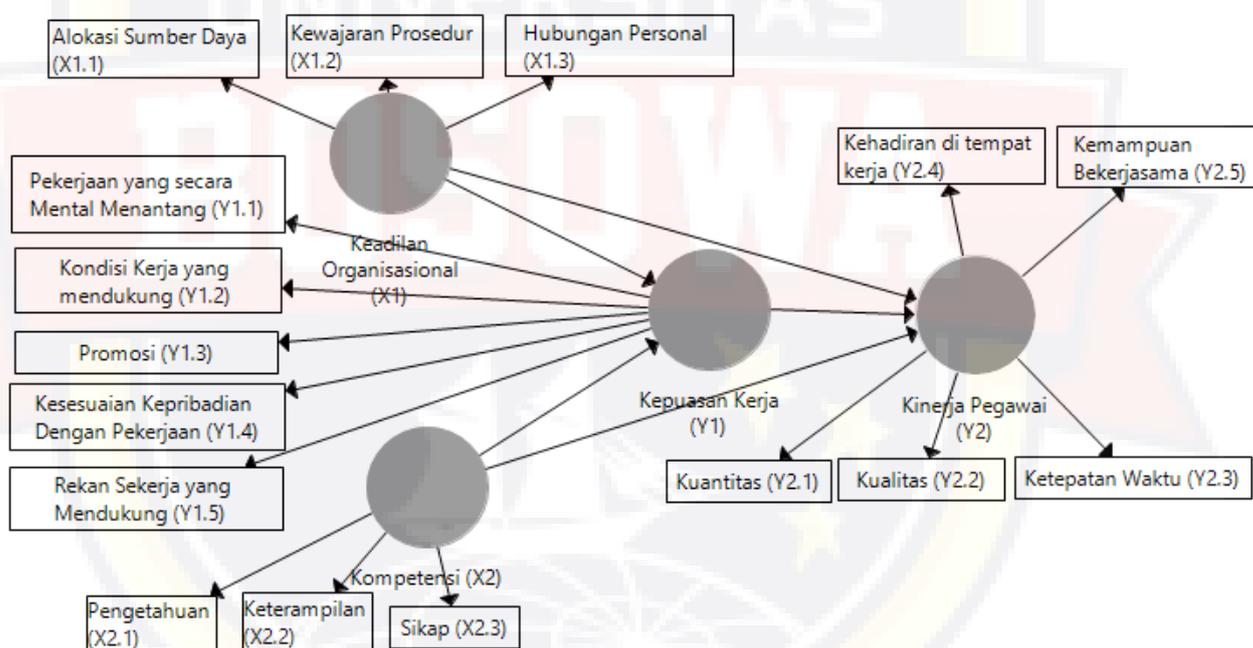
Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
Ester Devi Rias Anastasia (2017)	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Pegawai PT. Jaeil Indonesia	- Keadilan Organisasional - Kinerja	Analisis regresi sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jaeil Indonesia.
Fiderius Ismanto (2021)	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi	- Keadilan Distributif - Keadilan Prosedural - Keadilan Interaksional - Kinerja pegawai - Kepuasan Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Nabila Rizki Maharani (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai PT. Midi Utama Indonesia,Tbk)	- Kompetensi - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (studi kasus pegawai PT. Midi Utama Indonesia,Tbk)
Danang Ramadhan, Djudi Mukxam (2017) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 50 No. 3 September 2017	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja (studi pada pegawai PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Brawijaya Malang)	- Kompetensi - Motivasi - Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sri Rahayuningsih, Nonik Maelani (2018) Jurnal Unisbank Prosiding SENDI_U 2018	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (studi pada PT. Pisma Garment Demak Jawa Tengah)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Kompensasi - Motivasi - Kinerja 	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, kompensasi, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pisma Garment Demak Jawa Tengah
Afni Chan, Yasri (2013) Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik Vol. 4 No. 1	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Nagari	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi - Kinerja 	<i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Nagari

2.3. Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Kerangka Pikir

Kerangka konseptual penelitian ini merupakan keterkaitan antara konsep-konsep pendukung yang dijadikan pedoman dalam pengembangan sistematika penelitian. Kerangka konseptual berfungsi sebagai pedoman bagi peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori-teori yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memiliki kerangka konseptual yang akan dijelaskan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.3.2. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Keadilan Organisasi dan Kinerja Pegawai

Hubungan antara kinerja dan keadilan memiliki sejarah panjang dan keduanya telah ditemukan terkait erat. Peneliti yang berbeda telah menemukan

bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional sangat penting dalam mendapatkan kinerja yang lebih baik dari pegawai suatu organisasi (Iqbal et al., 2017). Keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang. Setiap orang pasti menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut juga keadilan distributif dan keadilan prosedural maupun keadilan interaksional (Wahono & Mustaqim, 2016).

Pada masa pandemi covid-19 sekarang ini banyak sistem dan alur pekerjaan yang berubah untuk mendukung pemerintah menekan penyebaran covid-19.

Perubahan sistem dan alur pekerjaan pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan menambah beban kerja yang dimiliki pegawai dan juga memerlukan adaptasi yang cepat, banyak pegawai yang masih belum terlalu paham dengan perubahan alur kerja yang didominasi oleh digitalisasi, hal ini membuat pengalihan tanggung jawab kepada pegawai yang telah mampu beradaptasi sehingga beban kerja yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan yang seharusnya akan tetapi gaji pegawai berbeda-beda atau tidak sesuai dengan beban kerjanya. Hal ini menyebabkan memberikan dampak pada ketidakadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai dan memberikan dampak pada kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan Iqbal et al. (2017) dan Masrukin, Hubeis, & Wijayanto (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan Kompetensi dan Kinerja Pegawai

Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal

dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan. Menurut Mangkunegara (2012) kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja.

Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah meningkatkan kompetensi para pegawai dan memberikan kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab atau tugas-tugas pegawai dalam sebuah organisasi. Kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan hasil kinerja pegawai, dengan memiliki kompetensi yang baik dapat mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Diah & Renyut (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2015) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seorang pegawai lazimnya melakukan pekerjaannya dalam suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki disiplin kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, pegawai akan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan membawa dampak atas perasaan positif tentang pekerjaannya ke luar dari lingkungan pekerjaan. Kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun kenyataan bahwa keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Robbins (2007) menyatakan bahwa hubungan antara keduanya lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki pegawai yang kurang puas.

Kepuasan kerja yang didapatkan pegawai dari pekerjaannya akan memberikan dampak pada kinerja pegawai itu sendiri, perasaan yang puas dengan pekerjaan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dari biasanya. Dan apabila kepuasan kerja tidak dapat dicapai atau dirasakan oleh pegawai, maka akan berdampak timbulnya rasa malas untuk melakukan pekerjaannya sehingga memberikan dampak pada menurunnya kinerja pegawai tersebut. Karena kepuasan pegawai memberikan pengaruh yang sangat besar untuk

kinerja pegawai. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim (2017) dan Juwarsih (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Hubungan Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja

Adapun kepuasan kerja pegawai dapat didorong oleh tingginya keadilan organisasional yang dirasakan para pegawai. Persepsi keadilan organisasional yang baik oleh pegawai pada organisasi akan meningkatkan emosional positif pegawai tersebut. Pegawai yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sethi *et. al.* (2013) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Thorn (2010) serta Susanj dan Jakopec (2012). Semakin tinggi keadilan yang dirasakan pegawai dari organisasinya, maka akan semakin tinggi juga kepuasan mereka atas pekerjaannya.

5. Hubungan Kompetensi dan Kepuasan Kerja

Kompetensi yang merupakan karakteristik dasar paling sedikit terdiri dari lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu; motivasi, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Secara umum, pengetahuan dan keterampilan yang dapat ditingkatkan melalui program pelatihan hanyalah keterampilan dasar atau prasyarat. Itu tidak akan membedakan kinerja atas satu sama lain. Sedangkan yang membedakan kinerja unggul seseorang adalah kompetensi yang khas, yang biasanya berkaitan erat dengan jenis kompetensi dalam

kualitas diri dan pengetahuan atau keterampilan yang bersifat lunak, seperti fleksibilitas, komunikasi dan kreativitas.

Kompetensi menurut Robbins (2013), adalah kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2012) adalah suatu keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang pegawai, baik yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti; gaji, karir, usia, kesehatan, kemampuan, pendidikan dan hubungan pegawai. Kompetensi merupakan hal yang sangat penting dan paling mendasar yang harus dimiliki oleh pegawai, karena dengan memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan semua tugas yang diberikan oleh organisasi sehingga mampu menghadapi hambatan-hambatan dalam bekerja. pencapaian pekerjaan mereka. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Juwarsih (2016) dan Miranda, Sirajuddin, & Gunawan (2020) yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Keadilan organisasional yang dirasakan pegawai akan menciptakan perasaan positif dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut membuat pegawai puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan mampu mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika pegawai merasa lebih dihargai dan diberi

kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kepuasan kerja mampu mengarahkan keadilan organisasi menjadi suatu bentuk kinerja pegawai. Sehingga, kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang dapat memediasi hubungan keadilan organisasional dan kinerja pegawai. Jika penilaian kinerja dirasakan adil oleh pegawai, maka pegawai akan membalas niat baik organisasi dengan kinerja lebih baik di masa depan (Katavich, 2013). Bukti empiris pada penelitian terdahulu menemukan bahwa keadilan organisasi dalam penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja (Iqbal *et al.*, 2017). Nasurdin & Khuan (2013) menemukan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting bagi kinerja pegawai. Keadilan organisasi dalam penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan penilaian kinerja ditemukan oleh Kaleem *et al.* (2013) dan Fauziah (2015). Berdasarkan

7. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang membantu mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik. Kompetensi juga merupakan bagian yang dalam dan melekat pada kepribadian seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi dalam situasi dan tugas kerja yang berbeda. Tahap kompetensi terpenting berikutnya adalah menentukan secara pasti tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai dan calon pegawai. Untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan baik atau rata-rata perlu ditentukan tingkat kompetensinya. Penetapan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dijadikan dasar evaluasi kinerja, Rivai. Kepuasan kerja didefinisikan oleh

pekerjaan yang menantang secara mental, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kepribadian yang sesuai dengan pekerjaan.

Pegawai yang kompeten dapat melakukan tugas pekerjaan mereka secara efisien dan dengan sedikit kendala untuk menciptakan kepuasan kerja mereka. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja pegawai maka akan berdampak pada peningkatan efisiensi kerja pegawai. Sebaliknya jika pegawai tidak dapat merasakan kepuasan kerja maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Juwarsih (2016) dan Ginanti, Muis, & Pono (2018) yang menyatakan kepuasan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

2.3.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan hubungan antar variabel, adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- H4 : Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H5 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja
- H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar didapat hasil yang akurat. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan kausal dengan metode yang digunakan adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2012) *explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan variabel-variabel yang diteliti dengan yang lain.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan , Waktu penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober sampai bulan Desember 2022.

3.3. Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data *Primer* dan data *Sekunder*. Menurut Sugiyono (2016) Sumber primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer di dapat dari individu atau perseorangan seperti wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Adapun sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil tanggapan responden melalui penyebaran kuesioner pada pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

Sugiyono (2016) data sekunder adalah sumber data yang melalui orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder adalah pelengkap yang berfungsi

melengkapi data yang diperlukan data primer. Dalam penelitian ini data skunder diperoleh dari Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan berupa data sasaran kinerja pegawai.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 98 orang.

3.4.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, Menurut Sugiyono (2016) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 98 orang.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini terdiri dari variabel dependent, independent, dan mediasi sebagai berikut :

a. Variabel Dependen

Dalam penelitian ini variabel dependent adalah Kinerja Pegawai (Y_2)

b. Variabel Mediasi

Dalam penelitian ini variabel mediasi adalah Kepuasan Kerja (Y_1)

c. Variabel Independent

Dalam penelitian ini variabel independent adalah Keadilan Organisasional (X_1) dan Kompetensi (X_2).

UNIVERSITAS
BOSOWA

3.5.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Varaibel Penelitian	Definisi Teoritik Variabel Penelitian	Definisi Oprasional Variabel Peneitian	Indikator
1	Keadilan Organisasional (X₁)	Menurut Robbins & Judge (2016) Keadilan organisasi merupakan persepsi secara keseluruhan tentang keadilan yang dirasakan oleh pegawai.	Keadilan organisasi merupakan persepsi secara keseluruhan tentang keadilan yang dirasakan oleh pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alokasi sumber daya 2. Kewajaran prosedur 3. Hubungan personal Robbins & Judge (2013)
2	Kompetensi (X₂)	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2012)	Suatu kemampuan yang dimiliki pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) 2. Keterampilan (<i>Skill</i>) 3. Sikap (<i>Attitude</i>) Wibowo (2012)
3	Kepuasan Kerja (Y₁)	Robbins & Judge (2013) Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil	Kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dimiliki pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang secara mental menantang 2. Kondisi kerja yang mendukung 3. Promosi

		evaluasi dari karakteristiknya.	Selatantentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya.	4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan 5. Rekan sekerja yang mendukung Robbins& Judge (2013)
4	Kinerja Pegawai (Y₂)	Robbins (2012) Kinerja pegawai adalah hasilkerja baik secara kualitasmaupun kuantitas yangdicapai oleh seseorang dalammelaksanakan tugas sesuaitanggung jawab yangdiberikan.	Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai DinasPerhubungan Provinsi Sulawesi Selatdalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran ditempat kerja 5. Kemampuan bekerja sama Mathis & Jackson (2016)

3.6. Teknik Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* smartPLS. Analisis SEM-PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model.

Menurut Ghozali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). SEM-PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data acak dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil (Ghozali, 2011).

Metode SEM-PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Penulis menggunakan *Partial Least Square* karena penelitian ini merupakan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya sehingga penulis dapat menganalisis dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

Menurut Sugiyono (2014), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi beberapa pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden atau sampel. Teknik angket sangat cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar. Dalam penelitian ini kuisisioner yang disusun menggunakan pertanyaan terstruktur yang meliputi pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala likert.

Menurut Sugiyono (2014), Skala likert merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert akan menghasilkan pengukuran variabel menggunakan skala interval 1-5, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.2 Skala Likert pada Pertanyaan Tertutup

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Sumber: Sugiyono, (2014)

3.6.1. *Outer Model* atau Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran atau *outer model* untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator dalam penelitian.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu alat ukur benar-benar dapat mengukur konstruk yang diukurnya. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Pada analisis faktor, hal ini dapat dilihat pada nilai muatan faktor (*factor loading*). Beberapa ilmuwan menyebutkan jika nilai muatan faktor lebih besar sama dengan 0.5 dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen (Solimun, Achmad, & Nurjannah, 2017).

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perbedaan instrumen atau alat ukur dapat mengukur konstraknya dibandingkan jika alat ukur yang sama digunakan untuk

mengukur konstruk yang lain. Uji validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai yang diambil dari mean variance setiap variabel laten dengan variabel laten lainnya. Jika akar kuadrat dari mean variance yang diekstraksi pada diagonal utama lebih besar dari korelasi variabel yang bersangkutan, maka validitas diskriminan terpenuhi.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Metode yang digunakan untuk pengujian reliabilitas di PLS yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Menggunakan metode *composite reliability*, suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilainya $>0,7$ meskipun nilai $0,6$ masih dapat diterima dan *Cronbach's Alpha* $>0,6$ (Hartono dan Abdillah, 2014).

3.6.2. Analisis Deskriptif

Pada statistik deskriptif akan disajikan data mengenai tanggapan responden terhadap indikator - indikator yang ada pada variabel penelitian, sehingga diperoleh gambaran dari jawaban responden untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Statistik yang digunakan meliputi mean dan standar deviasi. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *skala likert* dengan skor tertinggi di tiap pertanyaan adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

Pada penelitian ini untuk mencari rentang skala pengukuran mean (nilai rata-rata), digunakan rumus pengukuran skala sebagai berikut (Simamora, 2005):

$$RS = (m - n) / b$$

$$RS = (5 - 1) / 5 = 0,8$$

Keterangan:

RS = Rentang skor (interval)

m = Nilai tertinggi yang mungkin

n = Nilai terendah yang mungkin

b = Jumlah kelas

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, maka diperoleh nilai rentang skala atau interval sebesar 0,8. Rentang skala dari hasil pengukuran 5 kelas adalah:

Tabel 3.3 Interpretasi Nilai Mean

Range	Interpretasi
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Simamora (2005)

Selanjutnya sebaran data diukur dengan menggunakan standar deviasi yang merupakan ukuran penyimpangan yang diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya (Kuncoro, 2003). Secara matematis, standar deviasi (s) dinyatakan sebagai berikut:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Bila nilai standar deviasi relatif besar berarti data yang digunakan sebaran/variabilitasnya tinggi. Bila nilai deviasi standar relatif kecil, artinya data yang digunakan mengelompok di seputar nilai rata-ratanya dan penyimpangannya kecil. Hasil perhitungan standar deviasi dapat di kelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3.4 Range Standar Deviasi

Range	Keterangan
0 – 0,25	Sangat Homogen
0,26 – 0,50	Cukup Homogen
0,51 – 0,75	Cukup Heterogen
0,76 – 1,00	Sangat Heterogen

Sumber: Kuncoro (2003)

3.6.3. Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel laten. Keباikan model dalam analisis permodelan persamaan structural dengan pendekatan *Partial Least Square* dapat diukur menggunakan 3 kriteria sebagai berikut:

1. Koefisien determinasi (*R-Square*) variabel laten *exogen*. Ukuran ini memiliki interpretasi yang mirip pada analisis regresi linier. Selain *R-Square*, nilai *R-Square* yang baik adalah mendekati 1 atau 100 %
2. Keباikan model yang kedua dapat dinilai dari ukuran relevansi prediksi (predictive relevance) *Q-Square* untuk model *structural*. Tujuannya untuk mengukur seberapa relevan nilai observasi oleh model dan juga estimasinya. Ukuran relevansi prediksi dianggap relevan (baik) jika nilai *Q-Square* > 0 sebaliknya jika nilai *Q-Square* < 0, artinya model penelitian tidak relevan.
3. Ukuran keباikan model yang ketiga adalah menggunakan indeks ketepatan dan kualitas model yang meliputi 10 jenis indeks. Indeks ketepatan dan

kebaikan model tersebut masing-masing memiliki kriteria nilai rujukan tersendiri yang dibandingkan dengan nilai ril dari hasil estimasi model. (Kock, 2015)

- a. *Average of Path Coeficient (APC)*, *Average R-Square (ARS)* dan *Average Adjusted R-Square (AARS)*. ketiga ukuran ini memiliki fungsi yang hampir mirip dan saling memperkuat, jika ada penambahan satu variabel laten eksogen akan menaikkan ARS namun APC menurun, ARS dan APC naik Bersama jika kualitas prediksi dari variabel laten meningkat secara keseluruhan. AARS cenderung lebih rendah dari ARS, namun P-Value dari ketiganya harus di bawah 0,05 atau minimal APC dan ARS harus di bawah 0.05.
- b. *Average block variance inflation factor (AVIF)* dan *Average Full collinearity (AFVIF)* berkaitan dengan multikolinearitas. Nilai AVIF dan AFVIF yang tinggi menunjukkan variabel laten yang dilibatkan memiliki konstrak yang sama (mirip). AVIF bertujuan untruk mendeteksi kolinearitas pada hubungan linear, sedangkan AFVIF bergungsi sebaliknya. yaitu untuk mendeteksi kolinearitas hubungan non linear pada model. AVIF danAFVIF harus kurang dari atau sama dengan 3.3 (Jika variabel yang digunakan adalah variabel laten) namun jika variabel yang digunakan hanya memiliki satu indikator (variabel terukur) maka nilai AVIF dan AFVIF harus lebih dari atau sama dengan 5
- c. *Tenenhaus Goodnes of Fit (GoF)*. Mirip dengan ARS yaitu untuk mengukur kekuatan prediksi (penjelas) dari variabel laten exogen terhadap variabel laten

exogen, kriteria kelayakan ukuran ini yaitu; dikategorikan sempit jika $\geq 0,1$, menengah jika $\geq 0,25$ dan luas jika $\geq 0,36$.

- d. *Simpson's Paradox Ratio* (SPR). Model penelitian harus bebas dari *Simpson's Paradox*, *simpsons paradox* terjadi jika sebuah koefisien parameter jalur dan sebuah korelasi terkait sepasang variabel memiliki tanda yang berbeda. *Simpson's paradox instace* menunjukkan adanya indikasi masalah kausalitas hipotesis jalur tidak masuk akal atau kebalikannya. Jika nilai SPR $\geq 0,7$ artinya: 70 % atau lebih hipotesis bebas dari *simpson 's paradox instance* .
- e. *R-Square contribution ratio* (RSCR) Berfungsi untuk mengukur seberapa jauh model bebas dari R-Squared contribution yang negative, jika model memiliki *R-Squared contribution* yang *negative* pada variabel laten terhadap indikator, menunjukkan bahwa variabel laten mengurangi kemampuan penjelas dari *indicator*. Nilai rujukan pada RSCR adalah $\geq 0,9$
- f. *Statistikal Suppresion Ratio* (SSR) Sebuah model harus bebas dari *suppression instances*. *Suppression* terjadi ketika koefisien parameter jalur absolute lebih besar dari korelasi yang terkait dengan sepasang variabel yang terhubung. Nilai rujukan dari indeks SSR adalah $\geq 0,7$
- g. *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) menjelaskan seberapa jauh koefisien hubungan dua variabel non linear mendukung arah hipotesis dari model yang dihipotesiskan. Nilai rujukan indeks NLBCDR adalah ≥ 0 .

3.6.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis pada analisis SmartPLS menggunakan uji t, kaidah keputusan pengujian hipotesis yaitu menggunakan metode *resampling*, dan dilakukan dengan *t-test*. Kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh *p-value* ≤ 0.10 maka dikatakan *weakly significant*, jika *p-value* ≤ 0.05 maka dikatakan *significant* dan jika *p-value* ≤ 0.01 maka dikatakan *Highly significant*.

3.6.5. Pengujian Variabel Mediasi

Uji peran mediasi yaitu menguji koefisien jalur pengaruh tidak langsung. Koefisien pengaruh tidak langsung adalah berupa perkalian dari koefisien jalur segmen-segmen yang dilalui, metode yang digunakan adalah uji Sobel ukuran ini dianggap signifikan jika memiliki nilai probabilitas signifikansi (P-Value) < 0.05 (Solimun *et al.*, 2017).

Menurut Solimun *et al.* (2017) Penentuan jenis variabel mediasi adalah sebagai berikut :

1. Bilamana koefisien jalur tidak langsung signifikan dan koefisien jalur pengaruh langsung juga signifikan, maka dapat dikatakan sebagai variabel mediasi parsial
2. Bilamana koefisien jalur pengaruh tidak langsung signifikan dan koefisien pengaruh langsung tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi lengkap.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

4.1.1 Sejarah Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan

Dinas Perhubungan Provinsi menurut Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 139 Tahun 2016 Tentang Pedoman Nomenklatur, Tugas, dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Perhubungan menjelaskan bahwa Dinas Perhubungan Provinsi mempunyai tugas membantu gubernur melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang perhubungan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah Provinsi.

4.1.2 Visi dan Misi Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan

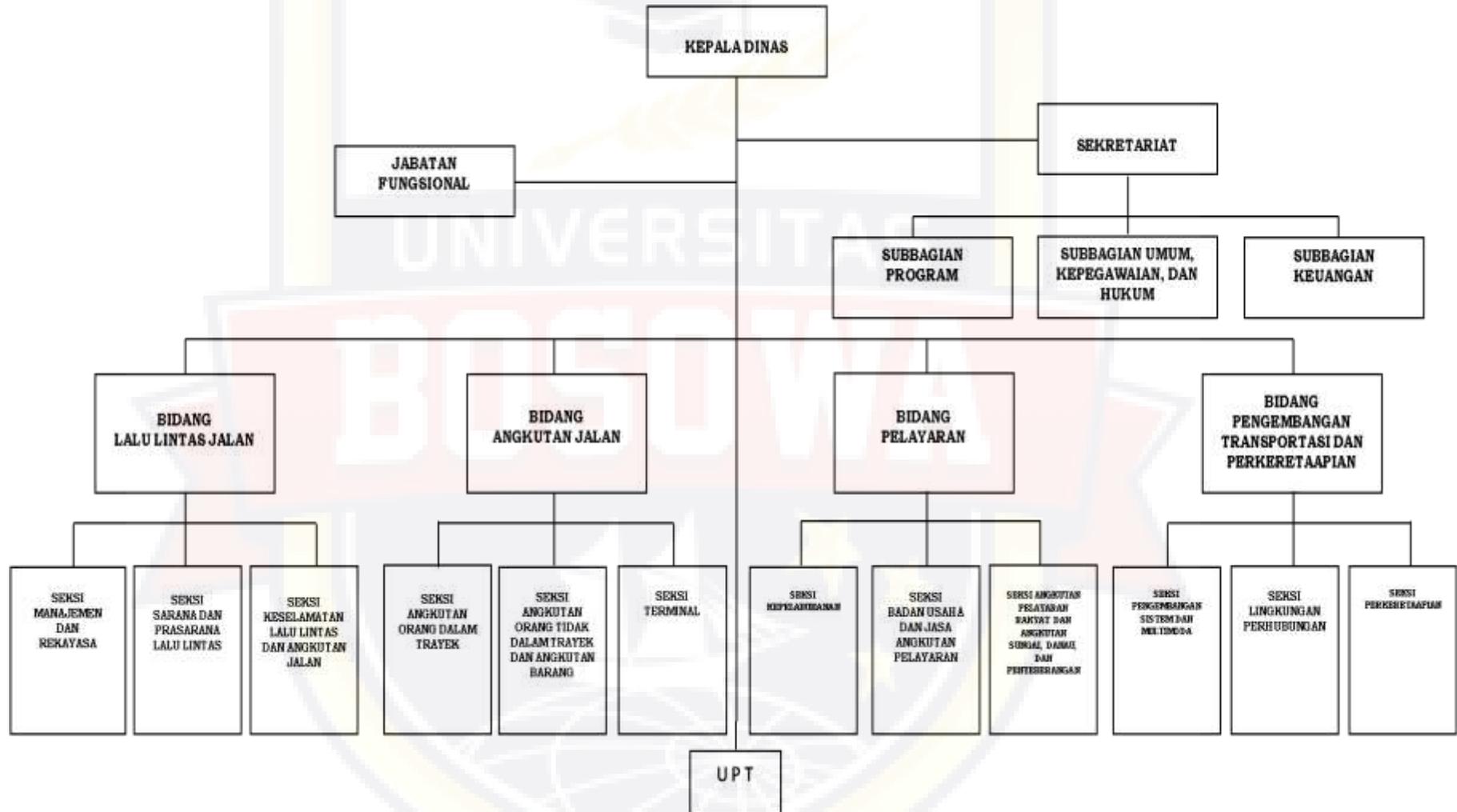
Visi:

“Sulawesi Selatan Yang Inovatif, Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter”

Misi:

1. Mewujudkan Pemerintahan yang Berorientasi Melayani dan Inovatif
2. Mewujudkan Infrastruktur yang Berkualitas dan *Aksesibel*
3. Mewujudkan Pusat-Pusat Pertumbuhan Ekonomi Baru yang Produktif
4. Mewujudkan Kualitas Manusia yang Kompetitif, Inklusif dan Berkarakter
5. Meningkatkan Produktifitas dan Daya Saing Produk Sumberdaya Alam yang Berkelanjutan.

4.1.3 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Sulawesi Selatan



4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan identitas yang dapat diidentifikasi dan dapat digunakan sebagai pembanding dalam sebuah penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 98 orang Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

1. Usia Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Usia Responden

No.	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	20 Tahun - 25 Tahun	6	6,1
2	25 Tahun – 30 Tahun	14	14,3
3	30 Tahun – 35 Tahun	23	23,5
4	Lebih dari 35 Tahun	55	56,1
Total		98	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 mayoritas responden berada pada rentang usia lebih dari 35 tahun yang termasuk dalam kategori dewasa yaitu sebanyak 55 responden. Sedangkan jumlah responden yang paling sedikit berada pada rentang usia lebih dari 20-25 tahun yaitu sebanyak 6 orang.

2. Jenis Kelamin Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	52	53,1
2	Perempuan	46	46,9
Total		98	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki, berjumlah 52 orang atau 53,1% dari total responden. Sementara itu, 46 orang atau 46,9% dari total responden berjenis kelamin perempuan.

3. Masa Kerja Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 1 Tahun	4	4,1
2	1 Tahun – 5 Tahun	21	21,4
3	5 Tahun – 10 Tahun	18	18,4
4	10 Tahun – 15 Tahun	23	23,5
5	> 15 Tahun	32	32,6
Total		98	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat responden paling banyak terdapat pada rentang masa kerja lebih dari 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden merupakan pegawai yang telah memiliki

pengalaman kerja yang sudah baik sehingga dapat menunjang kinerja menjadi lebih baik.

4. Pendidikan Terakhir Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA / Sederajat	9	9,2
2	Diploma	12	12,2
3	Strata – 1 (S1)	63	64,3
4	Strata – 2 (S2)	14	14,3
Total		98	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir S1, berjumlah 63 orang atau 64,3% dari total responden. Sementara itu, sedikitnya terdapat 9 orang yang berpendidikan SMA atau 9,2% dari total responden.

4.2.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan disajikan data mengenai tanggapan responden terhadap indikator-indikator pada variabel-variabel penelitian, sehingga diperoleh gambaran umum jawaban responden agar lebih mudah membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Item pernyataan dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert.

1. Tanggapan Responden Terhadap Keadilan Organisasional

Menurut Robbins & Judge (2016) keadilan organisasional merupakan keseluruhan persepsi tentang keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Dalam penelitian ini, indikator keadilan organisasional adalah alokasi sumber daya, keadilan prosedural, dan hubungan personal. Adapun tanggapan responden terhadap keadilan organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Keadilan Organisasional

No. Item	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kategori Mean	Deviation
1	Beban kerja yang saya miliki sudah sesuai dengan upah yang diterima	0	0	22	57	19	3,97	Tinggi	0,649
2	Pimpinan saya memastikan untuk mendengar kekhawatiran pegawai sebelum keputusan tentang pekerjaan dibuat	0	9	33	38	18	3,66	Tinggi	0,885
3	Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap	0	13	37	39	9	3,45	Sedang	0,839
4	Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai	0	6	17	44	31	4,02	Sangat Tinggi	0,861
5	Pimpinan saya memperlakukan saya dengan sopan	0	0	20	38	40	4,2	Sangat Tinggi	0,759
6	Pimpinan saya memperlakukan saya dengan hormat	0	4	26	56	12	3,78	Tinggi	0,711
7	Pimpinan saya berkomunikasi dengan saya secara jujur	0	9	33	38	18	3,66	Tinggi	0,885
Total							3,82	Tinggi	0,798

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari tanggapan responden terhadap keadilan organisasi, item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah item kelima yang menyatakan pimpinan saya memperlakukan saya dengan santun dengan nilai 4,2 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan item dengan

nilai mean terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Untuk mengambil keputusan pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap” dengan nilai 3,45 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Nilai standar deviasi tertinggi pada item kedua dan ketujuh dengan nilai masing-masing 0,885 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen. Sedangkan nilai standar deviasi yang paling rendah adalah item pertama dengan nilai 0,649 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen. Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap keadilan organisasi adalah positif, hal ini terlihat dari nilai mean variabel keadilan organisasi sebesar 3,82 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya adalah 0,798 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen.

2. Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu (Wibowo, 2012). Indikator kompetensi pada penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Respon responden terhadap kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Terhadap Kompetensi

No. Item	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kategori Mean	Deviation
1	Saya memahami setiap pekerjaan yang diberikan	1	3	27	38	29	3,93	Tinggi	0,888
2	Saya siap melakukan pengembangan dengan kemampuan yang saya miliki	0	6	26	43	23	3,85	Tinggi	0,854
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya didukung oleh pengetahuan teknologi yang saya miliki sesuai pekerjaan saya	3	4	21	44	26	3,88	Tinggi	0,955
4	Saya mampu menyelesaikan tugas secara efektif	0	0	12	44	42	4,31	Sangat Tinggi	0,68
5	Saya mampu menyelesaikan tugas secara efisien	0	0	10	43	45	4,36	Sangat Tinggi	0,662
6	Saya selalu tanggap melaksanakan tugas dari pimpinan	0	0	12	37	49	4,38	Sangat Tinggi	0,696
7	Saya selalu melaksanakan tugas mematuhi aturan kerja yang berlaku	0	6	15	53	24	3,97	Tinggi	0,805
8	Saya selalu bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik	0	4	12	55	27	4,07	Tinggi	0,75
Total							4,09	Tinggi	0,786

Berdasarkan Tabel 4.6, item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item keenam yang menyatakan “Saya selalu tanggap dalam melaksanakan tugas pimpinan” dengan nilai 4,38 yang termasuk kategori sangat tinggi. Sedangkan item dengan nilai mean terendah terdapat pada item kedua yang menyatakan “Saya siap berkembang dengan kemampuan yang saya miliki” dengan nilai 3,85 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Nilai standar deviasi tertinggi pada item ketiga sebesar 0,955 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen. Sedangkan nilai standar deviasi terendah pada item kelima dengan nilai 0,662 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen. Secara keseluruhan, tanggapan responden terhadap kompetensi

positif dan bervariasi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata kompetensi sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya adalah 0,786 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen atau sangat beragam.

3. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2013) Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang suatu pekerjaan sebagai hasil dari penilaian terhadap karakteristiknya. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah pekerjaan yang menantang secara mental, kondisi kerja yang mendukung, promosi, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan rekan kerja yang suportif. Adapun respon kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.7 Sebagai berikut:

Tabel 4.7

Tanggapan Terhadap Kepuasan Kerja

No. Item	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kategori Mean	Deviation
1	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan.	0	4	4	47	43	4,32	Sangat Tinggi	0,741
2	Saya dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki	1	5	25	43	24	3,86	Tinggi	0,885
3	Saya merasa lingkungan kerja di DinasPerhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.	0	30	27	27	14	3,26	Sedang	1,048
4	Peralatan di DinasPerhubungan Provinsi Sulawesi Selatan sudah memadai.	0	8	34	36	20	3,69	Tinggi	0,89
5	Lingkungan di DinasPerhubungan Provinsi Sulawesi Selatan aman	2	7	21	51	17	3,76	Tinggi	0,897
6	Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi	2	9	28	39	20	3,67	Tinggi	0,972
7	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan	0	9	25	37	27	3,84	Tinggi	0,938
8	Saya senang dengan pekerjaan saya	2	11	22	46	17	3,66	Tinggi	0,963

	karena sesuai dengan yang diharapkan								
9	Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan	0	0	17	49	32	4,15	Sangat Tinggi	0,694
10	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi	0	11	17	39	31	3,92	Tinggi	0,97
11	Ketika dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	8	29	36	25	3,80	Tinggi	0,919
Total							3,81	Tinggi	0,901

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pertama yang menyatakan “Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan” dengan nilai 4,32 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan item dengan rerata terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Saya merasa lingkungan kerja di DinasPerhubungan Provinsi Sulawesi Selatan bersih” dengan nilai 3,26 yang termasuk dalam kategori sedang.

Nilai standar deviasi tertinggi pada item ketiga sebesar 1.048 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen. Sedangkan nilai standar deviasi terendah ada pada item ke sembilan dengan nilai 0,694 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen. Secara keseluruhan, respon responden terhadap kepuasan kerja positif dan sangat beragam. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata kepuasan kerja sebesar 3,81 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 0,901 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen atau sangat beragam.

4. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Robbins (2012) Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja, dan kemampuan bekerjasama. Tanggapan responden terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8

Tanggapan Terhadap Kinerja Pegawai

No. Item	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kategori Mean	Deviation
1	Pegawai yang bersangkutan menyelesaikan pekerjaan dengan akurat sesuai dengan prosedur	0	0	37	55	6	3,68	Tinggi	0,585
2	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah yang ditargetkan	0	0	32	59	7	3,74	Tinggi	0,58
3	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus	0	1	30	59	8	3,76	Tinggi	0,61
4	Pegawai yang bersangkutan selalu mengerjakan tugas sampai tuntas sesuai dengan waktu yang di tentukan	0	6	57	33	2	3,32	Sedang	0,619
5	Pegawai yang bersangkutan mampu memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja	0	8	43	45	2	3,42	Sedang	0,672
6	Pegawai hadir di kantor sesuai dengan ketentuan	0	4	32	53	9	3,68	Tinggi	0,698
7	Pegawai mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja yang lain	0	9	39	40	10	3,52	Tinggi	0,802
Total							3,59	Tinggi	0,652

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa item dengan skor tertinggi

terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Pegawai yang bersangkutan mampu

menyelesaikan beberapa tugas sekaligus” dengan nilai 3,76 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan item dengan nilai mean terendah terdapat pada item keempat yang menyatakan “Pegawai yang bersangkutan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan” dengan nilai 3,32 yang termasuk dalam kategori sedang.

Nilai standar deviasi tertinggi pada item ketujuh dengan nilai 0,802 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen. Sedangkan nilai standar deviasi terendah pada item kedua dengan nilai 0,580 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen. Secara keseluruhan, respon responden terhadap kinerja pegawai positif dan cukup beragam. Hal ini terlihat dari nilai mean kinerja pegawai sebesar 3,59 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 0,652 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen.

4.2.3 Outer Model atau Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran atau outer model untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator dalam penelitian.

1. Validitas Konvergen

Nilai standar deviasi tertinggi pada item ketujuh dengan nilai 0,802 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen. Sementara itu, nilai standar deviasi terendah terdapat pada item kedua dengan nilai 0,580 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen. Secara keseluruhan, tanggapan responden terhadap kinerja pegawai positif dan beragam. Hal ini terlihat dari nilai mean kinerja

pegawai sebesar 3,59 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 0,652 yang termasuk dalam kategori cukup heterogen.

Tabel 4.9

Validitas Konvergen

	KO.X1	KMPTS.X2	KK.Y1	KNRJ.Y2
X1.1	0.635	-0.027	-0.084	-0.301
X1.2	0.889	0.042	-0.069	0.090
X1.3	0.681	-0.618	0.462	0.010
X1.4	0.716	0.330	-0.164	-0.045
X1.5	0.686	0.401	-0.171	-0.030
X1.6	0.710	-0.210	0.136	0.108
X1.7	0.889	0.042	-0.069	0.090
X2.1	-0.048	0.848	0.331	-0.021
X2.2	-0.079	0.643	0.590	0.012
X2.3	-0.100	0.836	0.159	-0.217
X2.4	-0.067	0.783	-1.068	0.037
X2.5	-0.014	0.762	-1.061	-0.123
X2.6	-0.021	0.847	-0.798	0.037
X2.7	0.100	0.726	1.082	0.239
X2.8	0.268	0.686	1.079	0.076
Y1.1	0.187	-0.428	0.589	-0.035
Y1.2	-0.129	0.032	0.688	-0.107
Y1.3	-0.155	-0.003	0.771	0.238
Y1.4	0.166	-0.226	0.662	0.126
Y1.5	0.021	0.074	0.930	0.062
Y1.6	-0.109	-0.009	0.888	0.171
Y1.7	0.092	0.105	0.830	-0.095
Y1.8	-0.018	-0.164	0.918	-0.058
Y1.9	0.041	0.048	0.834	-0.078
Y1.10	-0.062	0.074	0.786	-0.173
Y1.11	0.022	0.323	0.883	-0.053
Y2.1	-0.019	0.481	-0.586	0.822
Y2.2	-0.173	0.261	-0.389	0.698
Y2.3	-0.198	0.461	-0.486	0.653
Y2.4	0.204	-0.172	0.057	0.793
Y2.5	0.004	-0.254	0.195	0.759
Y2.6	-0.066	-0.353	0.570	0.720
Y2.7	0.212	-0.419	0.665	0.704

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan ukuran yang digunakan untuk mengukur sejauh mana instrumen atau alat ukur yang berbeda dapat mengukur konstruk dibandingkan dengan jika alat ukur yang sama digunakan untuk mengukur konstruk yang lain. Nilai AVE yang diharapkan lebih dari 0,5 yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah konstruk menjelaskan indikator tersebut (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Hasil uji Discriminant Validity dapat dilihat pada Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Diskriminan (AVE)

Keadilan Organisasional (X1)	Kompetensi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)
0.562	0.593	0.648	0.544

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.10 hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat bahwa nilai AVE komitmen organisasional (X1) 0.562, kompetensi (X2) 0.593, kepuasan kerja (Y1) 0.648, dan kinerja (Y2) 0,544 yang berarti lebih besar dari 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel, telah memenuhi asumsi validitas diskriminan.

3. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan kecermatan, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas dalam PLS adalah Reliabilitas Komposit dan

Cronbach's Alpha. Dengan menggunakan metode composite reliability, suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilainya $> 0,7$ meskipun nilai $0,6$ masih dapat diterima dan Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Hartono dan Abdillah, 2014). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11

Hasil Uji Realibilitas

No	Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)
1	Keadilan Organisasional (X_1)	0,866	0,898
2	Kompetensi (X_2)	0,900	0,920
3	Kepuasan Kerja (Y_1)	0,943	0,952
4	Kinerja Pegawai (Y_2)	0,859	0,893

Sumber: *Output SmartPLS 3*, 2022

Berdasarkan Tabel 4.11 hasil uji reliabilitas terlihat bahwa nilai composite reliability seluruh variabel laten pada penelitian ini $> 0,7$ dan Cronbach's alpha $> 0,6$ yang dapat disimpulkan bahwa seluruh item pengukuran variabel memenuhi kriteria reliabilitas atau dapat dikatakan reliabel dalam mengukur variabel yang ingin diukur.

4.2.4 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Model batin digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel laten. Kebaikan model dalam analisis model persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square dapat diukur dengan menggunakan 3 kriteria sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi

Ukuran ini memiliki interpretasi serupa dalam analisis regresi linier. Selain R-Square, nilai R-Square yang baik mendekati 1 atau 100%. Hasil pengujian koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.12

Koefisien Determinasi (R-square)

No.	Variabel	R-square
1	Kepuasan Kerja (Y1)	0,753
2	Kinerja Pegawai (Y2)	0.438

Sumber: Output SmartPLS 3, 2022

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa koefisien determinasi variabel kepuasan kerja sebesar 0,753 yang dapat diartikan bahwa variasi perubahan variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional dan kompetensi sebesar 75,3%. Sedangkan 24,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi variabel kinerja pegawai sebesar 0,438 yang berarti variasi perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, kompetensi, dan kepuasan kerja sebesar 43,8% sedangkan 56,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

2. Relevansi Prediksi (Q-square)

Ukuran relevansi prediksi dikatakan relevan (baik) jika nilai Q-Square > 0 dan sebaiknya jika nilai Q-Square < 0 , berarti model penelitian tidak relevan. Hasil uji relevansi prediksi dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13

Relevansi Prediksi (Q-square)

No.	Variabel	R-square
1	Kepuasan Kerja (Y1)	0,757
2	Kinerja Pegawai (Y2)	0.460

Sumber: *Output SmartPLS 3, 2022*

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa nilai Q-square kepuasan kerja sebesar 0,757 dan kinerja pegawai sebesar 0,460 yang berarti lebih besar dari 0. Sehingga dapat disimpulkan model dalam penelitian ini relevan.

3. Uji Kebaikan Model

Ukuran baik yang ketiga dari model adalah menggunakan indeks akurasi dan kualitas model yang meliputi 10 jenis indeks. Indeks akurasi dan kecocokan model masing-masing memiliki kriteria nilai referensi tersendiri dibandingkan dengan nilai sebenarnya dari hasil estimasi model (Kock, 2015). Hasil pengujian goodness-of-fit dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Uji Kebaikan Model

No	Indeks	Nilai Rujukan	Nilai Rill	Keterangan
1	Average path coefficient (APC)	$P < 0,05$	$P < 0,001$	Terpenuhi
2	Average R-squared (ARS)	$P < 0,05$	$P < 0,001$	Terpenuhi
3	Average adjusted R-squared (AARS)	$P < 0,05$	$P < 0,001$	Terpenuhi
4	Average block VIF (AVIF)	$\leq 3,3$	1,621	Terpenuhi
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	$\leq 3,3$	2,475	Terpenuhi
6	Tenenhaus GoF (GoF)	small $\geq 0,1$ medium $\geq 0,25$ large $\geq 0,36$	0,597	Large
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	ideally = 1	1	Terpenuhi
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	ideally = 1	1	Terpenuhi
9	Statistical suppression ratio (SSR)	$\geq 0,7$	1	Terpenuhi
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	$\geq 0,7$	0,700	Terpenuhi

Sumber: *Output SmartPLS 3*, 2022

Berdasarkan hasil uji akurasi model dan indeks kualitas model pada Tabel 4.14, terlihat bahwa semua indeks yang digunakan telah memenuhi standar akurasi dan kualitas model. Dapat disimpulkan bahwa model yang dihipotesiskan konsisten dengan data observasi.

4.2.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis SEM-PLS menggunakan uji t dengan perangkat lunak SmartPLS 3, keputusan untuk menguji hipotesis dilakukan dengan uji t. Keputusan untuk menguji hipotesis dilakukan jika nilai $p \leq 0,05$ dikatakan signifikan.

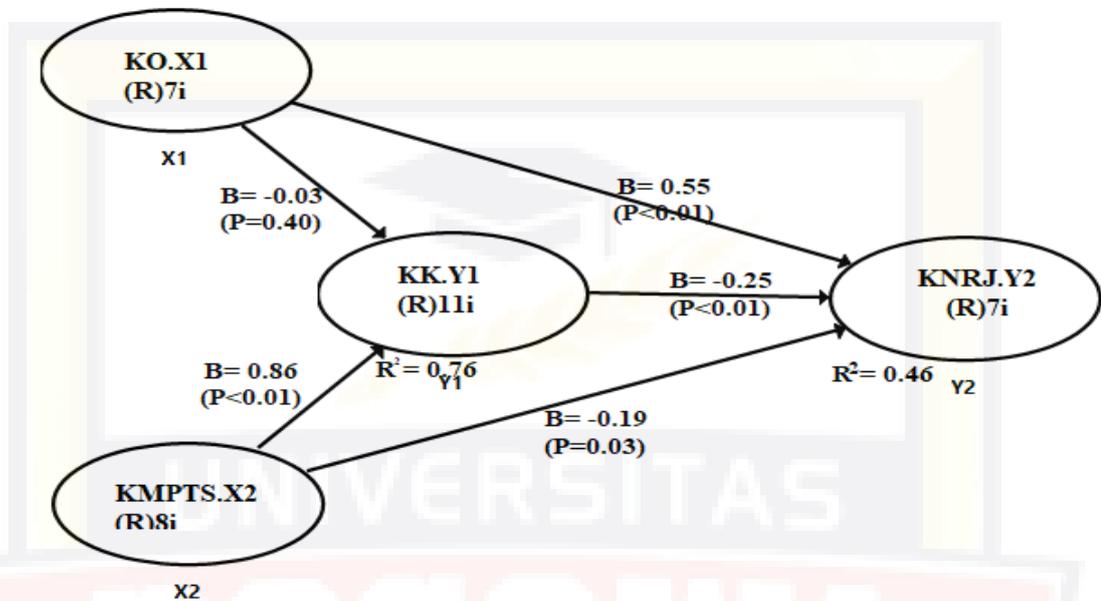
Tabel 4.15

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antara Variabel (Variabel Penjelas → Variabel Respon)		Koef. Jalur	P-value	Keterangan
H1	Keadilan Organisasional (X1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0,553	<0,01	Signifikan
H2	Kompetensi (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	-0,190	0,025	Signifikan
H3	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	-0,246	0,005	Signifikan
H4	Keadilan Organisasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	-0,025	0,400	Tidak Signifikan
H5	Kompetensi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,863	<0,01	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS 3, 2022*

Gambar 4.1

PathDiagram

Sumber: *Output SmartPLS 3, 2022*

1. Koefisien keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,553 dan nilai signifikansi $< 0,01$ yang berarti lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Nilai koefisien kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah -0,190 dan nilai signifikansinya adalah 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. H2: kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar -0,246 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 yang berarti lebih kecil dari 0,05.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

4. Koefisien keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar -0,025 dan nilai signifikansi 0,400 yang berarti lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. H4: keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak.
5. Nilai koefisien kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah 0,863 dan nilai signifikansi $< 0,01$ yang artinya lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. H5 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

4.2.6 Hasil Uji Mediasi

Uji peran mediasi untuk menguji koefisien jalur pengaruh tidak langsung. Koefisien pengaruh tidak langsung berupa perkalian dari koefisien lintasan ruas yang dilalui, metode yang digunakan adalah uji Sobel. Pengukuran ini dianggap signifikan jika memiliki nilai probabilitas signifikansi (P-Value) $< 0,05$. Jika koefisien jalur tidak langsung signifikan dan koefisien jalur pengaruh langsung juga signifikan, maka dapat dikatakan variabel mediasi parsial, sedangkan jika koefisien jalur tidak langsung signifikan dan koefisien pengaruh langsung tidak signifikan, maka dikatakan untuk menjadi variabel mediasi yang

lengkap (Solimun et al., 2017). Hasil pengujian peran mediasi dapat dilihat pada Tabel 4.20 berikut ini:

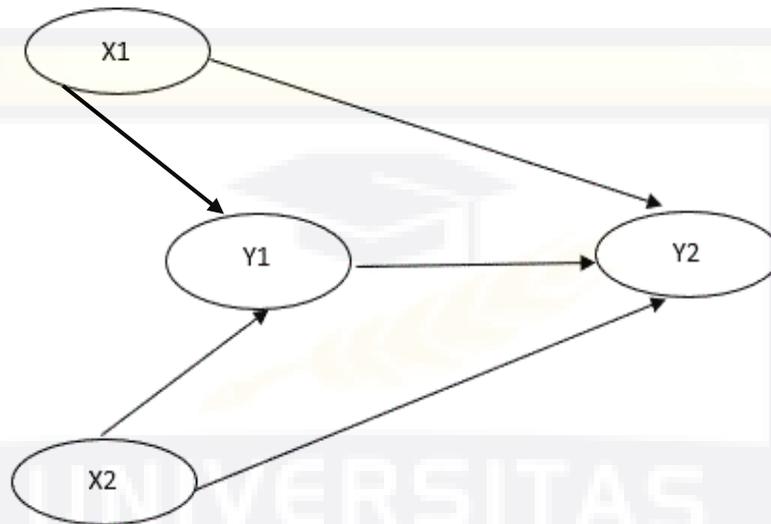
Tabel 4.16
Hasil Uji Mediasi

No	Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respond	P-value	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0,465	Mediasi Parsial
2	Kompetensi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0,001	Full Mediasi

Sumber: Output SmartPLS 3, 2022

Nilai signifikansi keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar 0,465 yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai signifikansi kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja adalah 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori mediasi parsial (pengaruh langsung signifikan dan pengaruh langsung signifikan).

Gambar 4.2
Model Teori Triming



Sumber: Output SmartPLS 3, 2022

Keterangan:

X1 = Keadilan Organisasional

X2 = Kompetensi

Y1 = Kepuasan Kerja

Y2 = Kinerja Pegawai

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini didasarkan pada nilai koefisien keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,553 dan nilai signifikansi $< 0,01$

yang berarti lebih kecil dari 0,05. H1: keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap keadilan organisasi adalah positif, hal ini terlihat berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari tanggapan responden terhadap keadilan organisasi, item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah item kelima yang menyatakan pimpinan saya memperlakukan saya dengan santun dengan nilai 4,2 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian item yang memiliki rata-rata tertinggi setelah itu adalah item keempat yang menyatakan semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai dengan nilai 4,02 Termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan item dengan nilai mean terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Untuk mengambil keputusan pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap” dengan nilai 3,45 yang termasuk dalam kategori sedang. Kemudian item dengan nilai rendah setelahnya adalah terdapat pada item kedua dan ketujuh yang menyatakan pimpinan saya memastikan untuk mendengar kekhawatiran pegawai sebelum keputusan tentang pekerjaan dibuat dan item ketujuh menyatakan pimpinan saya berkomunikasi dengan saya secara jujur dengan nilai sama-sama 3,66 dengan kategori tinggi.

Rata-rata responden mengatakan beban kerja sesuai dengan upah yang diterima, pimpinan mempertimbangkan pendapat pegawai, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap, keputusan kerja dilaksanakan secara konsisten, pimpinan memperlakukan dengan sopan, hormat, dan berkomunikasi dengan jujur.

Hal inilah yang mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah target, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, menghadiri jabatan sesuai ketentuan, dan mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja lainnya. Temuan penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al. (2017) dan Masrukin, Hubeis, & Wijayanto (2018) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berdasarkan nilai koefisien kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar -0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. H2 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, tanggapan responden terhadap kompetensi positif dan beragam. Hal ini terlihat berdasarkan Tabel 4.6, item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item keenam yang menyatakan "Saya selalu tanggap dalam melaksanakan tugas pimpinan" dengan nilai 4,38 yang termasuk kategori sangat tinggi. Kemudian item tertinggi setelah itu adalah item kelima yang menyatakan "Saya mampu menyelesaikan tugas secara efisien" dengan nilai 4.36 yang termasuk kategori tinggi. Sedangkan item dengan nilai mean terendah terdapat

pada item kedua yang menyatakan “Saya siap berkembang dengan kemampuan yang saya miliki” dengan nilai 3,85 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian item terendah setelah itu adalah item ketiga yang menyatakan "Dalam melaksanakan pekerjaan saya didukung oleh pengetahuan teknologi yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan saya" dengan nilai 3,88 yang termasuk kategori tinggi.

Rata-rata responden mengatakan memahami setiap pekerjaan yang diberikan, siap mengembangkan kemampuannya, melaksanakan pekerjaan dengan didukung teknologi, mampu menyelesaikan tugas secara efektif, mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, selalu tanggap dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, selalu melaksanakan tugas sesuai aturan. praktik kerja yang berlaku, dan selalu bekerja dengan mengutamakan etika dan kode etik. Hal inilah yang mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah target, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, menghadiri jabatan sesuai ketentuan, dan mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja lainnya. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Diah & Renyut (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $-0,246$ dan nilai signifikansi sebesar $0,005$ yang berarti lebih kecil dari $0,05$. H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Secara keseluruhan, respon responden terhadap kepuasan kerja positif dan sangat beragam. Hal ini dapat dilihat berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pertama yang menyatakan "Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan" dengan nilai $4,32$ yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian item tertinggi setelah itu adalah item ke sembilan yang menyatakan "Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan" dengan nilai $4,15$ yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan item dengan rerata terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan "Saya merasa lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan bersih" dengan nilai $3,26$ yang termasuk dalam kategori sedang. Kemudian item terendah setelah itu adalah item kedelapan yang menyatakan "Saya senang dengan pekerjaan saya" dengan nilai $3,66$ yang termasuk dalam kategori tinggi.

Rata-rata responden mengatakan merasa tertantang dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja, mampu menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki, merasa lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan bersih, peralatan di Dinas Perhubungan Provinsi

Sulawesi Selatan cukup, senang dengan dasar yang digunakan untuk naik jabatan, senang karena terbuka peluang untuk dipromosikan, senang dengan pekerjaan karena sesuai harapan, senang dengan pekerjaan sendiri karena sesuai dengan harapan, kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor dipenuhi, dan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya. Hal inilah yang mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah target, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, menghadiri jabatan sesuai ketentuan, dan mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja lainnya. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Indarti, Solimun, Fernandes, & Hakim (2017) dan Juwarsih (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan nilai koefisien keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar -0,025 dan nilai signifikansi sebesar 0,400 yang berarti lebih besar dari 0,05. H4: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak.

Secara keseluruhan, respon responden terhadap keadilan organisasi adalah positif. Hal ini terlihat Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa item dengan skor tertinggi terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus” dengan nilai 3,76 yang termasuk dalam kategori tinggi. Kemudian item tertinggi setelah itu adalah item kedua yang menyatakan "Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah yang ditargetkan" dengan nilai 3,74 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan item dengan nilai mean terendah terdapat pada item keempat yang menyatakan “Pegawai yang bersangkutan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan” dengan nilai 3,32 yang termasuk dalam kategori sedang. Kemudian item terendah setelah itu adalah item kelima yang menyatakan "Pegawai yang bersangkutan mampu memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja" dengan nilai 3,42 yang termasuk dalam kategori sedang.

Rata-rata responden mengatakan beban kerja sesuai dengan upah yang diterima, pimpinan mempertimbangkan pendapat pegawai, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap, keputusan kerja dilaksanakan secara konsisten, pimpinan memperlakukan dengan sopan, hormat, dan berkomunikasi dengan jujur. Hal tersebut tidak mempengaruhi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah target, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, hadir di kantor sesuai bekal, serta mampu bekerja sama

dengan baik dengan rekan kerja lainnya. Hal ini juga berarti bahwa keadilan organisasi tidak menjadi penentu kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini pula yang menjadi dasar bahwa kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan tidak ditentukan oleh keadilan organisasi tetapi kepuasan kerja dapat ditentukan oleh faktor-faktor lain sebagai ciri dasar seseorang yang memungkinkannya menghasilkan kinerja unggul dalam pekerjaannya dan pegawai terhadap kepuasan kerja yang berarti tanpa keadilan Pegawai dapat bekerja dengan baik walaupun dalam tekanan. Hasil temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasurdin & Khuan (2013) dan Iqbal et al. (2017) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan nilai koefisien kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,863 dan nilai signifikansi $< 0,01$ yang berarti lebih kecil dari 0,05. H5: kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Secara keseluruhan, tanggapan responden terhadap kompetensi positif dan beragam. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata kompetensi sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai standar deviasinya adalah 0,786 yang termasuk dalam kategori sangat heterogen atau sangat beragam. Rata-rata

responden mengatakan memahami setiap pekerjaan yang diberikan, siap mengembangkan kemampuannya, melaksanakan pekerjaan dengan didukung teknologi, mampu menyelesaikan tugas secara efektif, mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, selalu tanggap dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, selalu melaksanakan tugas sesuai aturan. praktik kerja yang berlaku dan senantiasa bekerja dengan mengutamakan etika dan kode etik. Hal inilah yang mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah target, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, menghadiri jabatan sesuai ketentuan, dan mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja lainnya. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Juwarsih (2016) dan Miranda, Sirajuddin, & Gunawan (2020) yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepuasan tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebesar 0,465 lebih besar dari 0,05. H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja ditolak.

Pada validitas Konvergen variabel pada pertanyaan XI.7 yaitu kepemimpinan saya berkomunikasi dengan saya secara jujur memiliki akurasi paling tinggi untuk mengukur konstruk variabel keadilan organisasional, tetapi pada hasil analisis deskriptif, hasil penilaian responden tanggapan terhadap item keadilan organisasional dengan rata-rata yang memenuhi hasil jawaban responden tertinggi berada pada X1. 6 dengan pertanyaan, atasan saya memperlakukan saya dengan hormat. Perbedaan hasil validitas konvergen sebagai nilai ketepatan pertanyaan memenuhi variabel dan rata-rata sebagai hasil responden juga merupakan salah satu hal yang mempengaruhi penolakan keadilan organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Keadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai akan menimbulkan perasaan positif dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya menjadi berarti Hal ini membuat pegawai puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan dapat mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen terhadap organisasinya, karena ketika pegawai merasa lebih dihargai dan diberikan kesejahteraan maka akan lebih nyaman untuk terus bertahan dalam suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja dapat mengarahkan keadilan organisasional ke dalam bentuk kinerja pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memediasi hubungan keadilan organisasional dengan kinerja pegawai jika penilaian kinerja dirasa adil oleh pegawai, maka pegawai akan membalas niat baik organisasi dengan kinerja yang lebih baik di masa mendatang (Katavich, 2013). Namun dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja, sehingga temuan penelitian ini tidak mendukung

penelitian yang menemukan bahwa keadilan organisasi dalam penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja (Iqbal et al., 2017). Nasurdin & Khuan (2013) menemukan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting untuk kinerja pegawai. Keadilan organisasional dalam performance appraisal berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan dalam performance appraisal yang ditemukan oleh Kaleem et al. (2013) dan Fauziah (2015).

4.3.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa nilai signifikansi kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori mediasi parsial.

Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang membantu mereka melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi juga merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai situasi dan tugas kerja. Tahapan kompetensi yang paling penting selanjutnya adalah menentukan dengan tepat tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan calon pegawai. Untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan baik atau rata-rata, perlu ditentukan tingkat kompetensinya. Penetapan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja. Kepuasan kerja didefinisikan oleh pekerjaan yang menantang secara

mental, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kepribadian yang cocok dengan pekerjaan itu.

Pegawai yang berkompeten dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara efisien dan dengan batasan yang minimal untuk menciptakan kepuasan kerja mereka. Pemenuhan kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada peningkatan efisiensi kerja pegawai. Sebaliknya, jika pegawai tidak mampu merasakan kepuasan kerja, maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Juwarsih (2016) dan Ginanti, Muis, & Pono (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

BOSOWA



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini didasarkan pada nilai koefisien keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,553 dan nilai signifikansi $< 0,01$ yang berarti lebih kecil dari 0,05. H1: keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berdasarkan nilai koefisien kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar -0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. H2: kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis ketiga

menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar -0,246 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 yang berarti lebih kecil dari 0,05. H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima

4. Keadilan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan nilai koefisien keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar -0,025 dan nilai signifikansi sebesar 0,400 yang berarti lebih besar dari 0,05. H4: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak
5. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan nilai koefisien kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,863 dan nilai signifikansi $< 0,01$ yang berarti lebih kecil dari 0,05. H5: kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima
6. Kepuasan tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepuasan tidak

memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebesar 0,465 lebih besar dari 0,05. H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja ditolak.

7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa nilai signifikansi kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori mediasi parsial.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian, berikut adalah saran dari peneliti:

1. Untuk Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan untuk memberikan dan meningkatkan keadilan organisasi dan kompetensi bagi pegawai sehingga tercipta kepuasan kerja dan diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja.
2. Tanggapan responden terhadap variabel keadilan organisasional terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Untuk mengambil keputusan pekerjaan, atasan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap”

artinya pegawai menginginkan atasan perlu mengambil keputusan pekerjaan dengan mengumpulkan informasi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan. Kemudian item dengan nilai rendah setelahnya adalah terdapat pada item kedua dan ketujuh yang menyatakan “pimpinan saya memastikan untuk mendengar kekhawatiran pegawai sebelum keputusan tentang pekerjaan dibuat” dan item ketujuh menyatakan “pimpinan saya berkomunikasi dengan saya secara jujur” artinya pegawai menginginkan seorang pimpinan harus lebih peka dan mendengarkan kekhawatiran pegawainya sebelum mengambil keputusan mengenai pekerjaannya pimpinan harus lebih terbuka dan jujur lagi dalam berkomunikasi dengan pegawainya.

3. Tanggapan responden terhadap kompetensi terendah terdapat pada item kedua yang menyatakan “Saya siap berkembang dengan kemampuan yang saya miliki” artinya pegawai menginginkan adanya pengembangan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Kemudian item terendah setelah itu adalah item ketiga yang menyatakan "Dalam melaksanakan pekerjaan saya didukung oleh pengetahuan teknologi yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan saya" artinya pegawai menginginkan adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai yang sesuai dengan kompetensi masing-masing pegawai.
4. Tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja terendah terdapat pada item ketiga yang menyatakan “Saya merasa lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan bersih” artinya pegawai

menginginkan peningkatan kebersihan pada lingkungan kerja agar menciptakan suasana yang nyaman dalam bekerja. Kemudian item terendah setelah itu adalah item kedelapan yang menyatakan "Saya senang dengan pekerjaan saya" artinya masih ada pegawai yang belum sepenuhnya senang dengan pekerjaannya yang memungkinkan berbeda dengan bidang keahliannya, perlu diperhatikan kembali terkait bidang ilmu yang sesuai dengan pekerjaan pegawai.

5. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai terendah terdapat pada item keempat yang menyatakan "Pegawai yang bersangkutan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan" artinya perlu perhatian lebih kepada pegawai yang belum dapat menyelesaikan tugasnya dengan waktu yang ditentukan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian item terendah setelah itu adalah item kelima yang menyatakan "Pegawai yang bersangkutan mampu memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja" artinya pegawai perlu memaksimalkan waktunya dalam bekerja lebih baik lagi sehingga dapat mengefisienkan waktu kerja yang lebih produktif.
6. Bagi Peneliti Berikutnya, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk studi lebih lanjut terkait keadilan organisasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Untuk memberikan gambaran yang lebih baik mengenai keadaan tersebut, sebaiknya penelitian selanjutnya menambahkan variabel-variabel yang tidak ada dalam penelitian ini.

7. Bagi Universitas Bosowa, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan literasi baca kepada mahasiswa yang memiliki kemiripan dalam penelitian terkait Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi sehingga penelitian ini dapat bermanfaat



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah S., R.(2013). *Inovasi Pembelajaran*. Bumi Aksara: Jakarta
- Afni Chan, Yasri (2013) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Nagari
- Bangun, W. (2012). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. & J. Russell. (2000). *Human Resource Management. A Experimental Approach*. 2 Edition. nd Singapore: McGraw-Hill.
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A.(2019) *Institutional stress and job performance among hospital employees. International Journal of Organizational Analysis Vol. 28 No. 2, 2020 pp. 365-382 © Emerald Publishing Limited 1934-8835.*
- Diah, S. (2017).*Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor PT. Kitadin Tenggara Seberang. Vol. 5 No. 2.eJournal Administrasi Negara.*
- Danang Ramadhan, Djudi Mukzam (2017) *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Brawijaya Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.50 N0.3*
- Edison, Emron, Anwar, Y.,& Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ester Devi Rias Anastasia (2017), *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Jaeil Indonesia.*
- Fiderius Ismanto (2021), *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi.*
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Ginanti, M. G., Muis, M., & Pono, M. (2018). *Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Tim Tanggap Darurat Fire And*

Emergency Services Di Wilayah Kerja Tambang Pt Vale Ind Tbk. Journal of Applied Business and Entrepreneurship ANALISIS, 1(4), 65–72.

Hamali, A., Y.(2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.

Hasibuan, M., S., P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan, M., S., P.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). *The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance. Emerald Insight, Journal of Management Development.*

Iqbal, M.Z., Rehan M., Fatima A., & Nawab S. (2017). *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan*. Int J Econ Manag Sci 2017, 6:3.

Juwarsih.(2016). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kotamalang). *Vol. 1, No.1.*

Kreitner, Robert, & Angelo Kinicki.(2001). *Organizational Behavior. Fifth Edition*. Irwin McGraw-Hill.

Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Leung, M. Y., Chan, Y. S. I., & Dongyu, C. (2010). *Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 18 Iss 3 pp. 312 – 328.*

Mangkunegara, A.A.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, R.L. & J.H., Jackson. (2016). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Moorhead & Griffin.(2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nabila Rizki Maharani (2021) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai PT. Midi Utama Indonesia,Tbk)
- Priansa, D., J.(2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber DayaManusia*.Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, D. (2010). Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data, Penelitian dengan SPSS. Yogyakarta: Gava Media.
- Rahardjo, A. (2013). *Teori-teori Pembangunan Ekonomi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Renjut, B.C., Modding H.B., Bima, J., & Sukmawati, S.T. (2017). *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.
- Richard L. H., Robert C., G., & Gordon J., C. (2012). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, Alih Bahasa: Putri Izzati. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, S.P., & Judge T.A. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., & Judge T.A.(2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, J. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Simamora, B. (2005). *Analisis Multivariat Pemasaran*. Jakarta : GramediaPustaka Utama.
- Sinambela, L.(2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sri Rahayuningsih, Nonik Maelani (2018) Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Pisma Garment Demak Jawa Tengah) Jurnal Unisbank Prosiding SENDU_U 2018
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: raja Grafindo Persada.



Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Berikut ini adalah kuisisioner penelitian tentang “PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI SULAWESI SELATAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”, saya memohon untuk kesediaan saudara/i untuk mengisi butir-butir pernyataan dengan baik sesuai petunjuk pengisian dan pengalaman saudara/i untuk membantu saya dalam penelitian tesis saya.

Semua informasi yang diterima sebagai hasil dari kuesioner ini akan diperlakukan sesuai standar profesionalitas dan etika penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan menjaga kerahasiaan identitas anda. Atas waktu dan partisipasi yang anda berikan, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

A. Identitas Responden

Nama Responden:

1. Usia
 - a. Kurang dari sama dengan 20 tahun
 - b. Lebih dari 20 – 25 tahun
 - c. Lebih dari 25 – 30 tahun
 - d. Lebih dari 30 – 35 tahun
 - e. Lebih dari 35 tahun
2. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Masa Kerja
 - a. Kurang dari sama dengan 1 tahun
 - b. Lebih dari 1 – 5 tahun
 - c. Lebih dari 5 – 10 tahun

- d. Lebih dari 10 – 15 tahun
- e. Lebih dari 15 tahun

4. Pendidikan Terakhir:

- a. SD / Sederajat
- b. SMP / Sederajat
- c. SMA / Sederajat
- d. Diploma
- e. S1
- f. S2
- g. Lainnya, sebutkan.....

5. Jabatan :

PETUNJUK: Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia, sesuai dengan pengalaman anda dengan sebenar-benarnya.

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Keadilan Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
	Alokasi sumber daya					
1	Beban kerja yang saya miliki sudah sesuai dengan upah yang diterima					
	Kewajaran prosedur					
1	Pimpinan saya memastikan untuk mendengar kekhawatiran pegawai sebelum keputusan tentang pekerjaan dibuat					
2	Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap					
3	Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai					
	Hubungan personal					
1	Pimpinan saya memperlakukan saya dengan sopan					
2	Pimpinan saya memperlakukan saya dengan hormat					
3	Pimpinan saya berkomunikasi dengan saya secara jujur					

Kompetensi

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
	Pengetahuan					
1	Saya memahami setiap pekerjaan yang diberikan					
2	Saya siap melakukan pengembangan dengan kemampuan yang saya miliki					
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya didukung oleh pengetahuan teknologi yang saya miliki sesuai pekerjaan saya					
	Keterampilan					
1	Saya mampu menyelesaikan tugas secara efektif					
2	Saya mampu menyelesaikan tugas secara efisien					

Sikap					
1	Saya selalu tanggap melaksanakan tugas dari pimpinan				
2	Saya selalu melaksanakan tugas mematuhi aturan kerja yang berlaku				
3	Saya selalu bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik				

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
Pekerjaan yang secara mental menantang						
1	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan.					
2	Saya dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki					
Kondisi kerja yang mendukung						
1	Saya merasa lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan bersih.					
2	Peralatan di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan sudah memadai.					
3	Lingkungan di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan aman					
Promosi						
1	Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi					
2	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan					
Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan						
1	Saya senang dengan pekerjaan saya karena sesuai dengan yang diharapkan					
2	Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan					
Rekan sekerja yang mendukung						
1	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi					
2	Ketika dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					

Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		STS	TS	N	S	SS
	Kuantitas					
1	Pegawai yang bersangkutan menyelesaikan pekerjaan dengan akurat sesuai dengan prosedur					
	Kualitas					
1	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah yang ditargetkan					
2	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus					
	Ketepatan waktu					
1	Pegawai yang bersangkutan selalu mengerjakan tugas sampai tuntas sesuai dengan waktu yang di tentukan.					
2	Pegawai yang bersangkutan mampu memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja					
	Kehadiran ditempat kerja					
1	Pegawai hadir di kantor sesuai dengan ketentuan					
	Kemampuan bekerja sama					
1	Pegawai mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja yang lain					

Lampiran 2: Tabulasi Karakteristik Responden

Lampiran 2

Tabulasi Karakteristik Responden

1. Usia	2. Jenis Kelamin	3. Masa Kerja	4. Pendidikan Terakhir
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	SMA/Sederajat
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	SMA/Sederajat
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	SMA/Sederajat
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	SMA/Sederajat
25Tahun–30Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	SMA/Sederajat
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
20Tahun –25Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Diploma
25Tahun–30Tahun	Perempuan	< 1 Tahun	Strata – 1 (S1)
20Tahun –25Tahun	Perempuan	< 1 Tahun	Diploma
20Tahun –25Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)

>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	SMA/Sederajat
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	SMA/Sederajat
20Tahun –25Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun – 30 Tahun	Laki-laki	<1 Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	SMA/Sederajat
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	<1 Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Diploma
25Tahun–30Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	SMA/Sederajat
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Diploma
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Diploma
30Tahun –35Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Diploma
>35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Diploma
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Diploma
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Diploma

>35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Diploma
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Diploma
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Diploma
20Tahun –25Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
>35Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
20Tahun –25Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun – 30 Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	10Tahun-15Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 2 (S2)
25Tahun–30Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	> 15Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Laki-laki	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
30Tahun –35Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun–30Tahun	Laki-laki	1Tahun-5Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun – 30 Tahun	Perempuan	5Tahun-10Tahun	Strata – 1 (S1)
25Tahun – 30 Tahun	Laki-laki	1 Tahun- 5Tahun	Strata – 2 (S2)

5	3	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	
4	2	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	
4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	4	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	
3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2	
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	

5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	
4	2	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	
4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	4	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	
3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2	
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	
4	2	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4		

3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3				
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4			
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	2	2			
4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3			
5	5	4	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4			
3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3		
5	3	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4		
4	2	3	5	5	3	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	
3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	

Lampiran 3: *Output SmartPLS*

Lampiran 3

Output WarpPLS

Hasil Uji Validitas Konvergen

	KO.X1	KMPTS.X	KK.Y1	KNRJ.Y2	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.635	-0.027	-0.084	-0.301	Reflect	0.085	<0.001
X1.2	0.889	0.042	-0.069	0.090	Reflect	0.079	<0.001
X1.3	0.681	-0.618	0.462	0.010	Reflect	0.084	<0.001
X1.4	0.716	0.330	-0.164	-0.045	Reflect	0.083	<0.001
X1.5	0.686	0.401	-0.171	-0.030	Reflect	0.084	<0.001
X1.6	0.710	-0.210	0.136	0.108	Reflect	0.083	<0.001
X1.7	0.889	0.042	-0.069	0.090	Reflect	0.079	<0.001
X2.1	-0.048	0.848	0.331	-0.021	Reflect	0.080	<0.001
X2.2	-0.079	0.643	0.590	0.012	Reflect	0.085	<0.001
X2.3	-0.100	0.836	0.159	-0.217	Reflect	0.080	<0.001
X2.4	-0.067	0.783	-1.068	0.037	Reflect	0.081	<0.001
X2.5	-0.014	0.762	-1.061	-0.123	Reflect	0.082	<0.001
X2.6	-0.021	0.847	-0.798	0.037	Reflect	0.080	<0.001
X2.7	0.100	0.726	1.082	0.239	Reflect	0.083	<0.001
X2.8	0.268	0.686	1.079	0.076	Reflect	0.084	<0.001
Y1.1	0.187	-0.428	0.589	-0.035	Reflect	0.086	<0.001
Y1.2	-0.129	0.032	0.688	-0.107	Reflect	0.084	<0.001
Y1.3	-0.155	-0.003	0.771	0.238	Reflect	0.082	<0.001
Y1.4	0.166	-0.226	0.662	0.126	Reflect	0.084	<0.001
Y1.5	0.021	0.074	0.930	0.062	Reflect	0.078	<0.001
Y1.6	-0.109	-0.009	0.888	0.171	Reflect	0.079	<0.001
Y1.7	0.092	0.105	0.830	-0.095	Reflect	0.080	<0.001
Y1.8	-0.018	-0.164	0.918	-0.058	Reflect	0.079	<0.001
Y1.9	0.041	0.048	0.834	-0.078	Reflect	0.080	<0.001
Y1.10	-0.062	0.074	0.786	-0.173	Reflect	0.081	<0.001
Y1.11	0.022	0.323	0.883	-0.053	Reflect	0.079	<0.001
Y2.1	-0.019	0.481	-0.586	0.822	Reflect	0.081	<0.001
Y2.2	-0.173	0.261	-0.389	0.698	Reflect	0.083	<0.001
Y2.3	-0.198	0.461	-0.486	0.653	Reflect	0.084	<0.001
Y2.4	0.204	-0.172	0.057	0.793	Reflect	0.081	<0.001
Y2.5	0.004	-0.254	0.195	0.759	Reflect	0.082	<0.001
Y2.6	-0.066	-0.353	0.570	0.720	Reflect	0.083	<0.001
Y2.7	0.212	-0.419	0.665	0.704	Reflect	0.083	<0.001

Uji Kebaikan Model

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.375, $P < 0.001$ Average R-squared (ARS)=0.607, $P < 0.001$

Average adjusted R-squared (AARS)=0.596, $P < 0.001$

Average block VIF (AVIF)=1.621, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=2.475, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Tenenhaus GoF (GoF)=0.597, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36

Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=0.700, acceptable if ≥ 0.7 .

Hasil Uji Hipotesis

Path coefficients

	KO.X1	KMPTS.X	KK.Y1 KNRJ.Y2
KK.Y1	-0.025	0.863	
KNRJ.Y2	0.553	-0.190	-0.246

P values

	KO.X1	KMPTS.X	KK.Y1 KNRJ.Y2
KK.Y1	0.400	<0.001	
KNRJ.Y2	<0.001	0.025	0.005

Hasil Uji Mediasi

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	KO.X1	KMPTS.X	KK.Y1 KNRJ.Y2
KNRJ.Y2	0.465	0.001	

