

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI PT. TELKOM)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan  
Memenuhi Syarat-syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:**

**DALIL RAHMADI  
NPM :17021200163**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH  
BANDA ACEH  
2022**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH**  
**FAKULTAS EKONOMI**

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA  
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092  
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen  
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 16 Maret 2022

**TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI**

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

**DALIL RAHMADI**  
**NPM : 1702120163**

Dengan judul:

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI  
PT TELKOM)**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi  
Manajemen

**Suryani Murad, SE, M.Si**  
**NIK. 19720205 200103 2 001**

Pembimbing I

**Nuzulman, SE, M.Si**  
**NIK. 19650622 199805 1 001**

Pembimbing II

**Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM**  
**NIK. 19870913 201309 2 001**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

**Drs. Ta'mizi Gadeng, SE., M.Si., MM**  
**NIK: 19700408 199401 1 001**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH  
**FAKULTAS EKONOMI**

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA  
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092  
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen  
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 21 Maret 2022

**TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI**

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

**DALIL RAHMADI**  
**NPM : 1702120163**

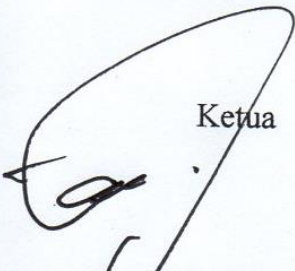
Dengan judul:

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI  
PT TELKOM)**

Yang telah dipertahankan di depan Komisi Ujian, pada tanggal 04 Maret 2022

Menyetujui / Mengesahkan :  
Komisi Ujian

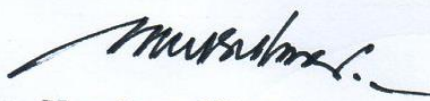
Ketua

  
**Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M.Si, MM**  
**NIK. 19700408 199401 1 001**

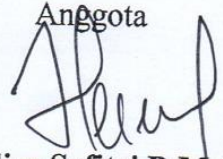
Sekretaris

  
**Suryani Murad, SE, M.Si**  
**NIK. 19720205 200103 2 001**

Anggota

  
**Nuzulman, SE, M.Si**  
**NIK. 19650622 199805 1 001**

Anggota

  
**Husnaina Mailisa Safitri, B.M. (Hons), MM**  
**NIK. 19870913 201309 2 001**

Mengetahui  
Ketua Program Studi Manajemen

  
**Suryani Murad, SE, M.Si**  
**NIK. 19720205 200103 2 001**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DI KEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU"

Banda Aceh, 16 Maret 2022

Yang Menyatakan



Dalil Rahmadi

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dalil Rahmadi  
NPM : 1702120163  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eksklusif (Non-Exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI PT TELKOM)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh  
Pada Tanggal : 16 Maret 2022

Yang Menyatakan,



  
Dalil Rahmadi

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, kekuatan dan kesehatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan Skripsi yang berjudul **”Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan di PT. Telkom)”**. Selanjutnya salawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa Syiar Islam di atas muka bumi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan dan penyelesaian skripsi ini tidak luput dari bantuan, bimbingan dan dorongan dari semua pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Nuzulman, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Husnaina Mailisa Safitri, B.M. (Hons) selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan semenjak dari pertama hingga selesainya skripsi ini. Oleh karena itu, Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah mendidik, membesarkan, memberikan dorongan semangat serta mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis guna tercapainya cita-cita terima kasih juga saya sampaikan kepada abang dan kakak saya yang telah banyak memberikan saran-saran dan masukan motivasi.
2. Bapak Drs. Tarmizi, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Ibu Nadiya, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I, Bapak Rusnadi, SE selaku Wakil Dekan II, Ibu Syamsidar, SE., M.Si. Ak.CA selaku Wakil Dekan III Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

4. Ibu Suryani Murad, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan program studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
5. Ibu Tuwisna SE, MM. Selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
6. Bapak Nuzulman, SE, M.Si. Selaku pembimbing I penulis yang telah banyak memberikan dorongan, arahan dan meluangkan waktunya membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Husnaina Mailisa Safitri, B.M(Hons), MM. Selaku pembimbing II penulis yang telah banyak memberikan dorongan, arahan dan meluangkan waktunya membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha Akademik, dan Karyawan Fakultas Ekonomi Muhammadiyah khususnya staf pengajar pada jurusan Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Rekan-rekan,teman dan sahabat-sahabat satu angkatan 2017 saya yang telah banyak memberikan dorongan, semangatdalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Demikianlah mudah-mudahan skripsi ini dapat memberikan manfaat keapada kita semua, terutama kepada penulis sendiri. Namun penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam penyajian maupun dalam pembahasannya, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini, Semoga Allah SWT akan membalasnya dikemudian hari. *Amin ya Rabbal A'lam*

Banda Aceh, Januari 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                            | Halaman       |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                | <b>i</b>      |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                    | <b>iii</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                  | <b>v</b>      |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                  | <b>vi</b>     |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                       | <b>vii</b>    |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                         | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                           | 1             |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                  | 5             |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                 | 5             |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                | 6             |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....                         | 7             |
| <br><b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                     | <br><b>8</b>  |
| 2.1 Kinerja Karyawan .....                                 | 8             |
| 2.1.1 Pengertian Kinerja .....                             | 8             |
| 2.1.2 Penilaian Kinerja .....                              | 9             |
| 2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....           | 10            |
| 2.1.4 Unsur-unsur yang Mempengaruhi Kinerja .....          | 11            |
| 2.1.5 Indikator Kinerja .....                              | 12            |
| 2.2 Kepuasan Kerja .....                                   | 14            |
| 2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....                      | 14            |
| 2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..... | 16            |
| 2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja .....                       | 17            |
| 2.3 Keadilan Prosedural .....                              | 17            |
| 2.3.1 Pengertian Keadilan Prosedural .....                 | 17            |
| 2.3.2 Indikator Prosedural .....                           | 19            |
| 2.4 Kompensasi .....                                       | 19            |
| 2.4.1 Pengertian Kompensasi .....                          | 19            |
| 2.4.2 Tujuan Kompensasi .....                              | 22            |
| 2.4.3 Jenis-jenis Kompensasi .....                         | 23            |
| 2.4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi .....                    | 26            |
| 2.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .....     | 27            |
| 2.4.6 Dasar Pertimbangan Kompensasi .....                  | 28            |
| 2.4.7 Indikator Kompensasi .....                           | 29            |
| 2.5 PenelitianTerdahulu .....                              | 29            |
| 2.6 Kerangka Pemikiran.....                                | 33            |
| 2.7 Hipotesis Penelitian .....                             | 35            |
| <br><b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>             | <br><b>36</b> |
| 3.1 Desain Penelitian.....                                 | 36            |
| 3.1.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....                     | 36            |
| 3.1.2 Jenis Penelitian .....                               | 36            |
| 3.1.3 Horizon Waktu .....                                  | 37            |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4 Unit Analisis.....                                          | 37        |
| 3.1.5 Sumber Data .....                                           | 37        |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....                                     | 38        |
| 3.3 Sumber dan Pengumpulan Data .....                             | 38        |
| 3.4 Skala Pengukuran .....                                        | 39        |
| 3.5 Definisi dan Operasional .....                                | 40        |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                                    | 41        |
| 3.7 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....                     | 42        |
| 3.7.1 Validitas.....                                              | 42        |
| 3.7.2 Reliabilitas.....                                           | 42        |
| 3.7.3 Pengujian Asumsi Klasik .....                               | 43        |
| 3.8 Pengujian Hipotesis.....                                      | 44        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>               | <b>47</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....                           | 47        |
| 4.2 Karakteristik Responden .....                                 | 49        |
| 4.3 Analisis Deskriptif Variabel .....                            | 50        |
| 4.3.1 Kinerja Karyawan .....                                      | 50        |
| 4.3.2 Kepuasan Kerja .....                                        | 52        |
| 4.3.3 Keadilan Prosedural .....                                   | 53        |
| 4.3.4 Kompensasi .....                                            | 54        |
| 4.4 Hasil Pengujian Data .....                                    | 55        |
| 4.4.1 Pengujian Validitas .....                                   | 55        |
| 4.4.2 Uji Reliabilitas .....                                      | 56        |
| 4.4.3 Uji Asumsi Klasik .....                                     | 57        |
| 4.5 Hasil Analisis Linear Berganda .....                          | 60        |
| 4.6 Pengujian Hipotesis .....                                     | 63        |
| 4.7 Pembahasan .....                                              | 66        |
| 4.7.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ...       | 66        |
| 4.7.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan      | 66        |
| 4.7.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT       | 67        |
| 4.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi | 67        |
| terhadap Kinerja Karyawan .....                                   | 67        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                                        | <b>69</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....                                               | 69        |
| 5.2 Saran .....                                                   | 69        |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....         | 31 |
| Tabel 3.1 Skala Likert.....                  | 40 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel..... | 41 |
| Tabel 4.1 Usia responden .....               | 50 |
| Tabel 4.2 Jenis Kelamin .....                | 50 |
| Tabel 4.3 Pendidikan .....                   | 50 |
| Tabel 4.4 Kinerja Karyawan .....             | 51 |
| Tabel 4.5 Kepuasan Kerja .....               | 53 |
| Tabel 4.6 Keadilan Prosedural .....          | 54 |
| Tabel 4.7 Kompensasi .....                   | 55 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas .....          | 57 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....       | 58 |
| Tabel 4.10 Multikolinieritas .....           | 59 |
| Tabel 4.11 Hasil Pengujian Regresi .....     | 61 |
| Tabel 4.12 Koefisien Determinasi .....       | 63 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji-F .....                 | 65 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....   | 35 |
| Gambar 4.1 Uji Normalitas .....      | 58 |
| Gambar 4.2 Heteroskedastisitas ..... | 60 |

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI PT. TELKOM)**

Penulis : Dalil Rahmadi  
NPM : 17021200163

**Pembimbing : 1. Nuzulman, SE, M.Si  
2. Husnaina Mailisa Safitri, B.M. (Hons)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Teknik pengumpulan data yaitu Dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis menggunakan Uji-t dan Uji-f. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Tidak terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Terdapat pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom yaitu dengan nilai signifikan  $25,084 > 2,742$ .

**Kata Kunci :** Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, Kompensasi, Kinerja Karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dalam kegiatan suatu negara, keselamatan dan keamanan kerja memegang peran yang sangat penting untuk menjamin kelangsungan pekerja. Karena keselamatan dan keamanan kerja merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Pada saat ini, Indonesia sedang melakukan perubahan dan perkembangan baik dari segi ekonomi, sosial, budaya dan politik. Oleh karena adanya perubahan dan perkembangan yang dilakukan Indonesia maka bangsa ini menuntut sumber daya manusia yang berkualitas, berkompeten dan berproduktivitas baik agar dapat mengikuti pertumbuhan dan perkembangan yang ada. Keamanan dan keselamatan merupakan unsur terpenting dalam menentukan meningkat atau menurunnya produktivitas karyawan pada suatu perusahaan.

Permasalahan yang sering ditemukan seperti permasalahan dalam kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi. Kepuasan kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas

karyawan. Karena karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar mencapai visi dan misi yayasan.

Permasalahan yang sering ditemukan pada kepuasan adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan dalam menerima upah dan kepuasan terhadap lingkungan. Selain kepuasan kerja, yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas adalah keadilan prosedural.

Perusahaan yang mempunyai keadilan prosedural yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga semakin cepat untuk mencapai visi dari perusahaan. Selain itu karyawan merupakan panutan bagi pelanggannya sehingga dengan adanya karyawan yang mempunyai keadilan prosedural yang tinggi maka akan menciptakan tanggung jawab yang tinggi juga. Permasalahan yang sering ditemukan dalam keadilan prosedural adalah keadilan keputusan, keadilan dalam pemberian sanksi, keadilan pada setiap pihak. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan akan termotipasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, perestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Perusahaan atau suatu wirausahawan yang sukses harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas, apabila produktivitasnya tinggi, dan untuk mencapai produktivitas yang tinggi sumber daya

manusia harus mampu bekerja atau mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada bulan April 2021 terlihat Ada sebagian karyawan yang kurang berkompeten dalam melakukan pekerjaan. Contohnya seperti ada yang datang cuma absen saja ada yang lalai dan kurang disiplin dalam bekerja dan ada juga sebagian yang suka nongkrong di kantin kantor.

Wibowo (2016:11) menyatakan “kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja pegawai, yaitu rekan kerja, keluarga, dan masyarakat. Kepuasan kerja memegang peranan yang penting bagi karyawan yang bekerja untuk meningkatkan eksistensi kerja dan ditambah lagi dengan keadilan procedural juga mendukung meningkatnya kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja karyawan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keterlibatan kerja merupakan usaha membangun yang menyentuh hampir seluruh aspek sumber daya manusia, apabila tidak ditangani secara tepat maka karyawan gagal untuk sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja merupakan tingkat dimana seseorang

mengaitkan dirinya ke pekerjaanya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya Simanjuntak & Raharja, (2013:98).

Penelitian yang dilakukan oleh Hendy, dan Multismar (2020) Hasil uji hipotesis secara simultan atau uji F, untuk variabel kepuasan kerja, keadilan prosedural dankompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Surya Nusantara Safety Medan

Penelitian yang dilakuan oleh Amelia (2016), Hasil Penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SulutGo Manado.

Penelitian yang dilakukan oleh Kakinsale (2015) Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverage. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan di PT. Telkom).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masaalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

2. Seberapa besar pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
4. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat praktis**

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan wawasan berfikir penulis mengenai kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

2. Menjadi masukan bagi karyawan di PT. Telkom mengenai kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

#### 1.4.2 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan di PT. Telkom)

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Istilah kinerja berasal dari “*job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” Anwar (2011: 67).

Kinerja karyawan merupakan “hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” Moehariono, (2014: 117).

Kinerja adalah “hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” (Veithzal, 2017:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat

dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah Kinerja karyawan adalah hal yang memiliki sifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kualifikasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda dalam kaitannya dengan tugasnya. Manajemen dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan tersebut.

### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja dari karyawan. Kegiatan ini sangat penting karena bisa meningkatkan kinerja dari karyawan maupun perusahaan. Berikut ini penjelasan singkat mengenai penilaian kinerja.

Menurut Irham (2014:13) penilaian kinerja adalah “suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”. Menurut Bacal Wibowo, (2016:9) penilaian kinerja adalah “proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu”.

Menurut Anwar (2011: 67) hasil kerja secara “kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Viethzal Rivai (2017: 309)

kinerja adalah “perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”

Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya Menurut Dessler (2017:65) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi :membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi :kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi :hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

### **2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dan Manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri menurut Mulyadi (2017:416) adalah:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau perusahaan

haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2015:29) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### **2.1.4 Unsur-Unsur yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi kinerja poin yang dimiliki pada setiap unsur digunakan sebagai pendorong kinerja karyawan agar semakin meningkat. Bernadin Rikantika, (2016:98) menjelaskan bahwa Adapun unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas. Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen. Tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Indikator kinerja (*performance Indicator*) indikator kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati Wibowo (2010:20).

### 2.1.5 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2016:55) indikator kinerja dibagi atas empat yaitu:

1. Kualitas kerja.  
Menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam organisasi tersebut.
2. Perusahaan Kuantitas kerja.  
Dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.
3. Waktu kerja.  
Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Kerja sama dengan rekan kerja.  
Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (trust) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Menurut Kasmir (2018 : 208-210), Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)  
Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin

sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitaas (jumlah)  
Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Waktu (jangka waktu)  
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
4. Kerja sama antar karyawan  
Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
5. Penekanan biaya  
Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.
6. Pengawasan  
Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efesiensi dalam melaksanakan tugas  
Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja  
Taat kepada hokum dan peraturan yang berlaku .
5. Inisiatif  
Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan

terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian  
Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan  
Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran'  
Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas  
Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2017:116) kepuasan kerja menggambarkan “perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat kepuasan yang rendah memegang perasaan negatif”.

Menurut Suwarno dan Donni Juni Priansa (2011: 263), “Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011: 501) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Menurut Luthans Vanecia (2013) Kepuasan kerja merupakan “perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya seperti suasana kerja yang meliputi iklim organisasi, hubungan antara atasan dan

bawahn, hubungan dengan sesama karyawan, gaya kepemimpinan yang ada dalam perusahaan”.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan “respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya” Hasibuan (2017: 202).

Greenberg dan Baron (2003 dalam Yuniasanti & Setiawan, 2015) mendeskripsikan “kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka”. Selain itu Gibson (1999 dalam Yuniasanti & Setiawan, 2015), menyatakan “kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatar belakangnya. Menurut Sutrisno, (2017:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Kesempatan untuk maju.  
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja.  
Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji.  
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen.  
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. Kondisi kerja.  
Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- f. Komunikasi.  
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- g. Fasilitas.  
Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2017:121) terdapat beberapa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja seorang karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik

mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- b. Penghargaan yang sesuai  
Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Sama halnya individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat secara adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung  
Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.
- d. Rekan kerja yang mendukung  
Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak dimata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## **2.3 Keadilan Prosedural**

### **2.3.1 Pengertian Keadilan Prosedural**

Rakmawati Hajiyanti (2013:97) menyatakan bahwa “keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya”. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya.

Badarudin (2010:98) menyatakan bahwa “keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan procedural menurut bawahan”.

Menurut Gibson, et al., (2012:148) mendefinisikan “keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan”. Menurut Nabatachi, et al., dalam Al-Zu’bi, (2010: 103) keadilan prosedural mengacu pada “persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses”. Menurut Robbins dan Judge (2012:98) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai berikut “Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan.”

### **2.3.2 Indikator Prosedural**

Menurut Masterson, dkk (2010:98) indikator keadilan prosedural antara lain :

1. Konsistensi Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Konsisten dalam artian tidak membedakan antara orang satu dengan yang lainnya dari waktu ke waktu. Setiap karyawan memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama
2. Meminimalisasi Bias Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, perusahaan harus dapat menghindarkan kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan keputusan yang dibuat harus bersifat netral, dan tidak ada unsur paksaan

3. Informasi yang Akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah dengan mendasarkan pada fakta. Apabila opini sebagai dasar, maka hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan kesalahan seminim mungkin.
4. Dapat Diperbaiki Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil harus mengandung aturan yang bertujuan mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.
5. Etis Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal lain dipenuhi, apabila tidak memenuhi standar etika dan moral, maka tidak bisa dikatakan adil.
6. Representatif/Keterwakilan Prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan control juga terbuka.

## **2.4 Kompensasi**

### **2.4.1 Penegertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan faktor yang memengaruhi produktivitas kerja. Pendapat tersebut diperkuat oleh Rachmawati (2008: 143) mengatakan bahwa “kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas produktivitas kerja”. Apabila kompensasi diterapkan dengan baik akan menciptakan motivasi. Menurut Mangkunegara (2013: 93) motivasi adalah “kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”. Salusu (2008: 429) mengatakan bahwa “seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan karena dirangsang oleh motivasi. Jadi motivasi adalah faktor penting sebagai penggerak produktivitas kerja karyawan yang salah satunya didapat dari penerapan kompensasi yang baik”.

Kompensasi merupakan istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan

kepegawaian dengan sebuah Organisasi Simamora, (2012:541). Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi orang yang berbeda. Kompensasi dasar memerlukan untuk mempertahankan pegawai dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Sistem kompensasi menurut Hasibuan (2017:123) “Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sistem waktu, dalam sistem waktu besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulanan”. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategi SDM yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi SDM lainnya.

Wibowo (2016:11) menyatakan “kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”. Kadarisman (2012:32) menyatakan “kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/ pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya”. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

Menurut Tohardi dalam Notoatmodjo, (2009:53) mengemukakan bahwa “kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial”.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh semangat. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Anawar (2011:17). Yang dimaksud kompensasi menurut Wrether dan Davis dalam Wibowo (2016:41), mendefinisikan “Kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi”, sedangkan Fajar dan Heru (2010:76), “seluruh imbalan (*extrinsic rewards*) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benfits*)”.

Kemudian Mardahleni (2013:75) juga mengemukakan kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan. Kompensasi yang diterima bisa dalam bentuk natural (uang) maupun inatural, seperti perumahan, makan, bahan makanan, pakaian, kendaraan dan berbagai fasilitas serta berbagai kemudahan lainnya. Masalah kompensasi merupakan fungsi personalia yang sulit dan kompleks”.

Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, kantor bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus

mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya.

Istilah kompensasi Triyono (2012:98) memberikan batasan: Kompensasi merupakan “salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan”. Sikula dalam Triyono (2012:109) mengemukakan: “*A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*”, artinya berarti kompensasi adalah segala sesuatu yang dianggap sebagai balas jasa yang sebanding. Dengan demikian melalui kompensasi dapat mendorong suatu suasana budaya dalam organisasi menjadi nyaman”.

#### **2.4.2 Tujuan Kompensasi**

Pemberian Kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werther dalam Sigit (2010:10) menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain :

1. Memperoleh personil yang berkualifikasi
2. Mempertahankan pegawai yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum

#### **2.4.3 Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak

langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Menurut Jackson dan Mathis berpendapat, bahwa pada dasarnya kompensasi dapat digolongkan dalam dua kelompok, yaitu “kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung” Jackson dan Mathis, (2016:119). Selanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.

Menurut Wibowo (2016:22) jenis-jenis kompensasi meliputi:

1. Upah dan gaji. Upah biasanya diberikan kepada pekerja tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi. Pemberian upah dapat lebih bervariasi tergantung dari sifat dan jenis pekerjaan. Menurut waktu upah diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan dan sebagainya,. Namun upah juga dapat diberikan atas dasar prestasi dan produksinya, seperti pembayaran upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesaikannya suatu unit pekerjaan tertentu.
2. Insentif. Insentif dibagi dalam beberapa bentuk, yaitu: a) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan; b) *Production bonus* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan; c) *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual; d) *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja berdasarkan tingkatannya : marginal, below average, average, good, outstanding; e) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja; f) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi; g) *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain; h) *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang; i) *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.
3. Penghargaan. Penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti; upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: pengakuan, dan promosi

jabatan. Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan

4. Tunjangan. Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi). Berikut ini bentuk-bentuk tunjangan antara lain: a) Retirement Plan, rencana pensiun pekerja; b) *Cafeteria benefits plan*, suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya; c) Liburan; d) Best performer, karyawan terpilih untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Dalam Winardi (2011:98) dalam mengemukakan bahwa kompensasi dapat bersifat finansial (transaksional) maupun nonfinansial (relasional). Kompensasi Finansial kompensasi Finansial itu sendiri meliputi dua bagian, yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi yang didasarkan atas kinerja seperti gaji pokok, insentif dan bonus.
2. Kompensasi yang tidak didasarkan atas kinerja (*fringe benefit*), yang antara lain terdiri dari:
  - a. Proteksi (seperti jaminan sosial tenaga kerja, fasilitas kesehatan).
  - b. *Time away from work* (seperti cuti atau izin meninggalkan pekerjaan tetapi tetap dibayar).
  - c. Layanan (seperti kantin dan antar jemput).
 Indikator untuk mengukur kompensasi finansial : 1) Gaji dan upah., 2) Bonus, 3) Tunjangan, 4) Pesangon.

Menurut Winardi (2016:99) kompensasi non financial terdiri dari empat hal, yaitu

1. *Employment security*. Banyak orang yang memutuskan untuk bekerja Menjadi pegawai badan usaha milik negara (BUMN) dengan pertimbangan bahwa *employment security* di BUMN lebih terjamin dibandingkan dengan jika bekerja di perusahaan swasta.
2. Tantangan pekerjaan. Bekerja di perusahaan yang baru berdiri atau bekerja di perusahaan yang dalam kondisi kritis tidak jarang menjadi sasaran bagi individu yang senang menghadapi tantangan.
3. Kesempatan belajar Perusahaan asing atau dunia pendidikan (seperti perguruan tinggi) menjadi target bagi orang-orang yang ingin mendapat kesempatan belajar Indikator-indikator yang dapat mengukur kompensasi nonfinansial diantaranya

1. Asuransi kerja,
2. Pelatihan kerja,
3. Promosi,
4. Lingkungan kerja,
5. Sikap pimpinan.

Menurut Sutrisno (2017: 184) bentuk-bentuk kompensasi antara lain:

#### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan.

##### a. Gaji

Merupakan kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik, biasanya sebulan sekali. Karyawan yang telah menerima gaji pada umumnya adalah karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan.

##### b. Upah

Merupakan kompensasi yang diberikan kepada para pekerja harian atau borongan (tidak tetap). Pembayaran upah dilakukan setiap hari setelah pekerjaan selesai, secara mingguan, tergantung kesepakatan bersama.

##### c. Bonus

Pemberian bonus kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan semangat kerja karyawan.

##### d. Insentif

Yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi yang melebihi prestasi rata-rata yang ditentukan.

#### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung atau tambahan yaitu pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan, disebut juga kompensasi pelengkap, yang mempunyai bermacam-macam nama dalam industri. Beberapa menyebutnya dengan “program pelayanan, pembayaran.

bukan upah atau tunjangan karyawan.” Jenis-jenis tunjangan menurut kategori utama yaitu :

##### a. Tunjangan berupa program pelayanan atau fasilitas

Umumnya jenis tunjangan fasilitas yang sering disediakan perusahaan yaitu:

1. Tunjangan kesehatan, seperti menyediakan pengobatan poliklinik, dokter perusahaan, atau memberi kesempatan karyawan untuk berobat dengan biaya perusahaan, atau dengan penggantian sebagian biaya pengobatan, jaminan sosial, asuransi dan sebagainya.
2. Tunjangan transportasi, tunjangan transportasi untuk pergi ke tempat kerja seperti disediakan mobil atau bus perusahaan, sopir perusahaan, atau perusahaan memberikan semacam tunjangan transportasi perbulan sebagai pengganti fasilitas antar jemput.
3. Tunjangan makan (kafetaria), seperti menyediakan kantin tempat makan perusahaan dengan biaya perusahaan atau dibayar sendiri oleh karyawan.

4. Tunjangan perumahan, seperti rumah dinas, perumahan karyawan, atau perusahaan menyediakan biaya pengganti fasilitas perumahan.
  5. Tunjangan rekreasi, dalam periode tertentu perusahaan mengadakan rekreasi untuk para karyawan dan keluarganya untuk berwisata ke tempat tertentu. Pemberian kesempatan rekreasi bagi para karyawan merupakan hal yang sangat baik untuk kebugaran fisik dan jiwa mereka.
  6. Tunjangan perawatan anak, tunjangan perawatan anak berbeda-beda mulai dari penyediaan penyuluhan sampai pelayanan perawatan yang sebenarnya. Beberapa perusahaan menyediakan biaya pendidikan anak karyawan yang didasarkan kepentingan bersama.
  7. Tunjangan fasilitas koperasi simpan pinjam, yaitu sekelompok orang yang terorganisasi yang mengumpulkan uang mereka dan setuju untuk memberikan pinjaman satu sama lain.
  8. Pelayanan-pelayanan lain seperti pemberian pakaian seragam, pemberian konseling dan lain-lain.
- b. Dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir  
Kompensasi dapat pula dilakukan perusahaan berupa kesempatan berkarir. Seperti bagi karyawan yang berprestasi tinggi diberi kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

#### **2.4.4 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi yaitu menurut Rachmawati (2008: 144-145) adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas  
Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu untuk menarik calon karyawan masuk dalam perusahaan, harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat organisasi lain.
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada  
Kompensasi yang kompetitif dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini dapat mencegah kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
- c. Adanya keadilan  
Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan antara manajemen dengan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.
- d. Perubahan sikap dan perilaku  
Adanya kompensasi yang layak bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan. Hal ini tercermin

dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan kepada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

e. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

f. Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah Undang-Undang. Tujuannya agar perusahaan tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

#### **2.4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Sofyandi (2013:29) berpendapat bahwa dalam mempengaruhi perusahaan terdapat beberapa faktor dalam pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja Apabila permintaan tenaga kerja datang dari pihak perusahaan maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi, sebaliknya apabila individu yang membutuhkan pekerjaan maka kompensasi relatif lebih rendah.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar Bahwa ukuran besar atau kecilnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan Eksistensi karyawan dalam perusahaan akan membuat karyawan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan, maka akan muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa adanya karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi besarnya kompensasi
4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan Kemampuan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima.
5. Biaya hidup/living cost Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan mempengaruhi besarnya kompensasi.
6. Posisi atau jabatan karyawan Tingkat jabatan karyawan akan mempengaruhi besarnya kompensasi, selain itu berat ringannya bebas dan tanggung jawab suatu pekerjaan pun mempengaruhi kompensasi.
7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi kompensasinya.
8. Sektor pemerintah Pemerintah sebagai pelindung agar karyawan mendapat kompensasi yang adil dan layak.

#### 2.4.6 Dasar Pemberian Kompensasi

Walaupun para ahli berbeda pendapat tentang dasar penentuan kompensasi karena perbedaan sudut pandang, namun secara umum dasar penentuan tersebut dapat dibedakan atas beberapa dasar, yaitu Jahrie dan Hariyoto, (2011: 119-120) :

1. Kompensasi berdasarkan satuan volume yang dihasilkan Kompensasi ini didasarkan berapa banyak jumlah produksi yang dihasilkan karyawan. Misalnya kompensasi diberikan didasarkan pada berapa potong, pasang, lusin, kodi yang dihasilkan. Semakin banyak barang atau jasa yang dihasilkan, semakin besar kompensasi yang diterima untuk hasil kerjanya itu.
2. Kompensasi berdasarkan satuan waktu Cara penentuan kompensasi berdasarkan penentuan waktu, biasanya pekerja diberi kompensasi berdasarkan waktu pelaksanaan pekerjaan yang dapat dilakukannya. Disini bersarnya kompensasi yang diterima seorang karyawan atau pekerja dikaitkan langsung dengan lama waktu yang digunakan oleh yang bersangkutan untuk bekerja, bukan jumlah produk yang dihasilkan. Misalnya upah per jam, per hari, per minggu, per bulan dan sebagainya.
3. Kompensasi berdasarkan penilaian kerja Dalam menggunakan metode ini cukup sulit karena memerlukan jenis kompensasi yang sama banyaknya dengan jenis pekerjaan yang ada. Memilah-milah pekerjaan sebagai dasar penentuan tingkat kompensasi bukanlah suatu hal yang mudah di lakukan.

#### 2.1.3.7 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2012: 24) indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian
4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat

parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan

## 2.5 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hendy, dan Multismar (2020) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Surya Nusantara Safety Medan”. Hasil uji hipotesis secara simultan atau uji F, untuk variabel kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Surya Nusantara Safety Medan adalah  $f_{hitung} > f_{tabel}$  yang artinya kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. kepuasan kerja, keadilan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Amelia tahun 2016 dengan judul Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SulutGo Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SulutGo Manado. Hasil Penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SulutGo Manado.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Kakinsale (2015) dengan judul Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Manado. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverage.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Greis dan melda (2014) dengan judul pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) wilayah suluttenggo (Sulawesi Utara, Tengah dan Gorontalo). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kompetensi, Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pimpinan PT. PLN sebaiknya meningkatkan Kesejahteraan karyawan, agar karyawan dapat merasa nyaman bekerja di perusahaan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Setiani (2011) dengan judul pengaruh keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja wartawan umum harian suara merdeka. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Disarankan bagi Harian Suara Merdeka meningkatkan bonus atas tiap poin yang dihasilkan wartawan dalam menghasilkan berita. Saran bagi penelitian lebih lanjut dapat menambahkan variabel lain dengan objek yang lebih luas dan responden yang lebih banyak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama                                   | Judul Penelitian                                                                                                                                 | Metode Penelitian       | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Persamaan                                                                                                                | Perbedaan                                                                                                                                              |
|----|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Hendy, dan Multismar (2020)            | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Surya Nusantara Safety Medan | Regresi linear berganda | Hasil uji hipotesis secara simultan atau uji F, untuk variabel kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Surya Nusantara Safety Medan adalah $f_{hitung} > f_{tabel}$ yang artinya kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Keadilan prosedural</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas kerja</li> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu Penelitian</li> </ul>                       |
| 2  | Nuzulman, Febrina dan Mahyuddin (2018) | Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia. Tbk Cabang Banda Aceh     | Regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukan secara simultan Kompetensi, Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pimpinan PT. PLN                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Keterlibatan Kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> <li>• Jumlah sampel</li> </ul> |
| 3  | Amelia C. Dusauw (2016)                | Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado                                    | Regresi linear berganda | Hasil Penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SulutGo Manado.                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Keterlibatan Kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> <li>• Jumlah sampel</li> </ul>        |
| 4  | Kakinsale (2015)                       | Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan                                                           | Regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverage.                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Keterlibatan Kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> <li>• Jumlah sampel</li> </ul> |

| No | Nama                      | Judul Penelitian                                                                                                                      | Metode Penelitian                                                           | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Persamaan                                                                                                                                               | Perbedaan                                                                                                                  |
|----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                           | pada PT Bangun Wenang Beverages Manado.                                                                                               |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                         |                                                                                                                            |
| 5  | Onathan, dan melda (2014) | Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. pln (persero) wilayah suluttenggo. | Regresi linear berganda                                                     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kompetensi, Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Keterlibatan Kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> <li>• Jumlah sampel</li> </ul> |
| 6  | Ari Setiani (2011)        | Pengaruh keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja wartawan umum harian suara merdeka.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regresi linear berganda</li> </ul> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Disarankan bagi Harian Suara Merdeka meningkatkan bonus atas tiap poin yang dihasilkan wartawan dalam menghasilkan berita. Saran bagi penelitian lebih lanjut dapat menambahkan variabel lain dengan objek yang lebih luas dan responden yang lebih banyak. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan kerja</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempat Penelitian</li> <li>• Waktu penelitian</li> <li>• Jumlah sampel</li> </ul> |

## 2.6 Kerangka Pemikiran

### 2.6.1 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan

dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich, dalam Rivai (2017:98) mendefinisikan bahwa “kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik”. Sedangkan Wirawan (2016:79) menjelaskan bahwa kinerja adalah “keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Aspek-aspek mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif kehadiran, sikap, kerja sama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.

### **2.6.2 Hubungan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Karyawan**

Keadilan prosedural berkaitan erat dengan kinerja karyawan, karena dengan mengemukakan pendapat dan memiliki informasi yang akurat seorang karyawan akan mampu mempengaruhi keputusan, sehingga keadilan prosedural mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Habibullah (2019:89) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini

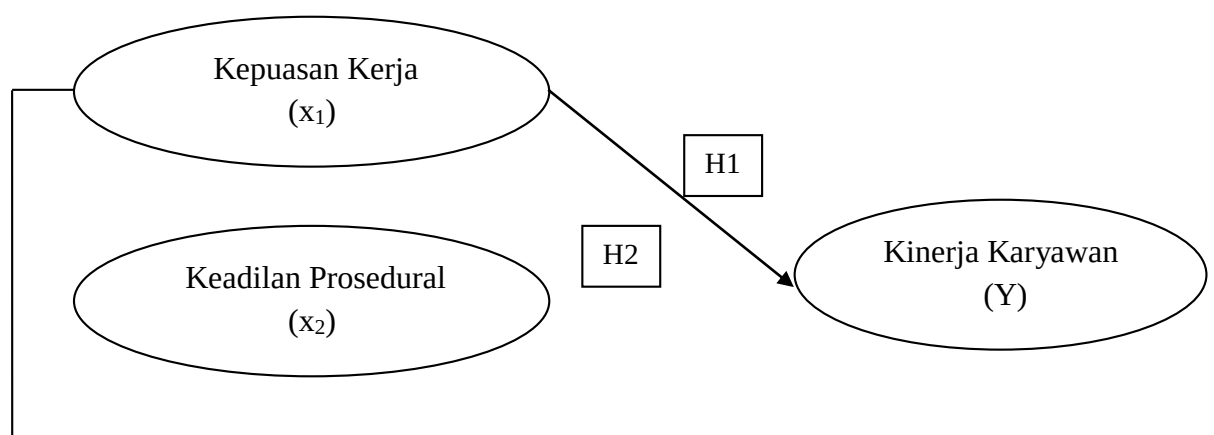
didukung oleh penelitian Wahyudi (2019:13) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

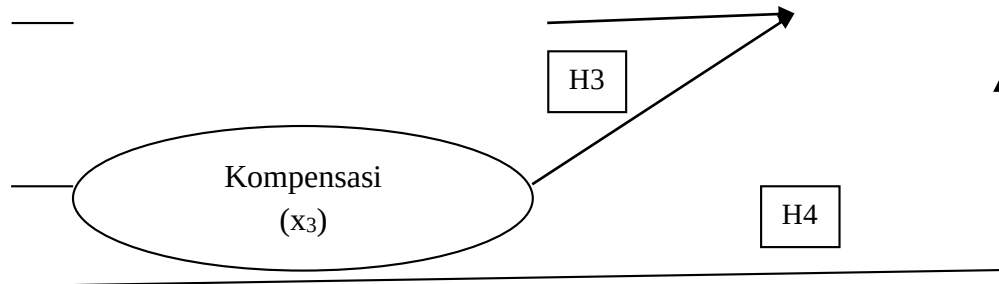
### 2.6.3 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara para karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja

Kerangka pemikiran atau hubungan antar konsep dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Sumber: Berdasarkan penelitian sebelumnya kemudian dikembangkan oleh peneliti Hendy dan Multismar (2020) dan dikembangkan oleh peneliti (2021)

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Dari uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom

H2: Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom

H3: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom

H4: Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada PT. Telkom.

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian merupakan suatu proses yang sistematis yang dilakukan melalui langkah langkah untuk memecahkan permasalahan yang sedang diteliti. Untuk memecahkan permasalahan yang sedang diteliti maka dibutuhkan data-data yang akurat dan *up to date*. Penelitian ini bertempat di PT. Telkom Witel Banda Aceh, yang beralamat di Jln. Sultan Mahmudsuah No. 10, Kp. Baru, Kecamatan Baiturrahman, Kota Banda Aceh, 23127. Adapun objek penelitian ini adalah Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan di PT. Telkom).

##### **3.1.2 Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif*, pendekatan *kuantitatif* adalah penelitian lebih menekankan pada angka. Metode *Kuantitatif* dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Jenis investigasi penelitian ini adalah kausal. Penelitian kausal meneliti hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausal menjelaskan pengaruh perubahan variasi nilai dalam suatu variabel terhadap perubahan variasi nilai variabel lain. Dalam penelitian kausal, variabel independen sebagai variabel sebab dan variabel dependen sebagai variabel akibat. (Silalahi, 2009).

### 3.1.3 Horison Waktu

Penelitian ini direncanakan padabulan Maret desember dilaksanakan pada PT. Telkom Kota Banda Aceh sampai dengan selesai. Data penelitian dapat dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu dalam satu titik waktu (*One shot study*). Adapun Horizon waktu adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Horison Waktu**

| No | Kegiatan                       | 2021/2022 |     |     |     |     |     |     |
|----|--------------------------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    |                                | Jun       | Jul | Agu | Nov | Des | Jan | Feb |
| 1  | Persiapan                      |           |     |     |     |     |     |     |
| 2  | Obserasi                       |           |     |     |     |     |     |     |
| 3  | Menyusun proposal              |           |     |     |     |     |     |     |
| 4  | Bimbingan proposal             |           |     |     |     |     |     |     |
| 5  | Seminar proposal               |           |     |     |     |     |     |     |
| 6  | Melaksanakan penelitian        |           |     |     |     |     |     |     |
| 7  | Mengolah dan menganalisis data |           |     |     |     |     |     |     |
| 8  | Bimbingan hasil penelitian     |           |     |     |     |     |     |     |
| 9  | Daftar sidang                  |           |     |     |     |     |     |     |
| 10 | Sidang Skripsi                 |           |     |     |     |     |     |     |

### 3.1.4 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian iniadalahindividu kerja pegawai pada PT. Telkom Aceh.

### 3.1.6 Sumber Data

Adapaun sumber data dalam penelitian iniadalah sebagai berikut.

#### a. Sumber Data Primer

Data primer merupakan data pokok yang menjadi rujukan, dalam pembahasan skripsi Nawawi, (1991:45) Dan dalam hal ini penulis akan mengambil data rujukan yang berkaitan dengan penelitian tersebut mengenai pengaruh

Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan di PT. Telkom). Sumber data skunder adalah data yang menjadi bahan penunjang dan pelengkap atau kajian dalam penelitian ini. Selanjutnya data ini disebut data tidak langsung atau tidak asli. Maksudnya adalah buku-buku tentang sikap dan fashion leadership niat beli, maupun hasil pemikiran lain yang membahas permasalahan sama yang akan ikut memberi *kontribusi* guna melengkapi pembahasan dalam permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik populasi, yaitu mengambil seluruh subyek penelitian. Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung atau pengukuran, kuantitatif dan kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya (Sudjana, 2008: 6). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan lapangan di PT Telkom berjumlah 71 orang. Pengambilan sampel menggunakan sampel total sampling. Yaitu semua sampel anggota populasi digunakan sebagai sampel Sugiyono (2009:124).

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara Observasi, Wawancara Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian dan yang terakhir membagikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Teknik pengumpulan data

yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden. Dalam proses pengumpulan data dilakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut;

1) Tinjauan kepustakaan

Teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku, jurnal, dan penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang ada dalam pembuatan proposal.

2) Pengumpulan data langsung di lapangan.

Teknik pengumpulan data langsung di lapangan dilakukan dengan cara;

- a. Observasi, yaitu dengan mengumpulkan informasi atau data dengan cara mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pegawai
- b. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas.
- c. Kuesioner. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden. Penyebaran kuesioner dilakukan untuk mendapatkan data yang valid dan reliable, serta informasi yang relevan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **3.4 Skala Pengukuran**

Untuk mengubah data-data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner dalam bentuk data kuantitatif maka digunakan skala ukuranya itu skala likert. Kategori

pertanyaan yang dirancang dalam kuesioner diberikan nilai skor 1-5 kategori menurut

Arikunto (2013) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

| No | Kriteria            | Score |
|----|---------------------|-------|
| 1  | Sangat Tidak Setuju | 1     |
| 2  | Tidaksetuju         | 2     |
| 3  | KurangSetuju        | 3     |
| 4  | Setuju              | 4     |
| 5  | Sangatsetuju        | 5     |

*Sumber: Arikunto (2013)*

### 3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

| No                       | Variabel                         | Definisi Variabel                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indikator                                                                                                                                                                        | Ukuran | Skala  | Item                 |
|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------|
| <i>Devenden Variabel</i> |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |        |        |                      |
| 1                        | Kinerja Karyawan (Y)             | Kinerja adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara 2011: 67) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas kerja</li> <li>Kuantitas kerja</li> <li>Waktu kerja</li> <li>Kerja sama dengan rekan kerja (Mathis and Jackson, 2012)</li> </ul> | 1-4    | Likert | A1<br>A2<br>A3<br>A4 |
| 2                        | Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> ) | Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseora                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pekerjaan yang menantang</li> <li>Penghargaan yang sesuai</li> <li>Kondisi kerja yang mendukung</li> </ul>                                | 1-4    | Likert | B1<br>B2<br>B3       |

| No | Variabel                      | Definisi Variabel                                                                                                                                                                                      | Indikator                                                                                                                                                                                                  | Ukuran | Skala  | Item                             |
|----|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|
|    |                               | ng dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat kepuasan yang rendah memegang perasaan negatif.<br>Robbins dan Judge (2017:116) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekan kerja yang mendukung Robbins (2017:121)</li> </ul>                                                                                                          |        |        | B4                               |
| 2  | Keadilan Prosedural ( $X_3$ ) | Keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada<br>Rakmawati Hajiyanti (2013)                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi</li> <li>• Meminimalisasi bias</li> <li>• Informasi yang Akurat</li> <li>• Perbaiki permasalahan</li> <li>• Etos prosedur (Masterson, 2010)</li> </ul> | 1-6    | Likert | C1<br>C2<br>C3<br>C4<br>C5<br>C6 |
| 3  | Kompensasi ( $X_4$ )          | Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan<br>(Mardahleni, 2013:75)                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upah dan gaji</li> <li>• Insentif</li> <li>• Tunjangan</li> <li>• Fasilitas (Simamora, 2012)</li> </ul>                                                           | 1-4    | Likert | D1<br>D2<br>D3<br>D4             |

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis Deskriptif adalah suatu analisis yang menggambarkan tanggapan responden mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Menurut Priyatno (2012:36) analisis regresi linier berganda adalah alat analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja ( $X_1$ ), Keadilan

procedural ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ ) Mencari persamaan garis regresi dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Konstanta

$X_1$  = Kepuasan kerja

$X_2$  = Keadilan procedural

$X_3$  = Kompensasi

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien Regresi

$e$  = *Error term*

Model analisis ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara bersama-sama, maupun secara parsial.

## 3.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### 3.6.1 Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkah-tingkah atau kesalahan suatu instrument (Arikunto, 2013:168), suatu instrument dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui instrument yang telah disusun, telah memiliki validitas atau tidak maka akan dilakukan pengujian dengan menggunakan *construct validitas* didasarkan atas perbandingan nilai korelasi, produk moment ( $r$  tabel) apabila nilai korelasi hitung

( $r$  hitung) lebih besar dibandingkan dengan ( $r$  tabel) pada tingkat keyakinan 95% dapat diartikan bahwa item-item pertanyaan tersebut valid.

### 3.6.2 Reliabilitas

Pengertian reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Pada dasarnya bukankah alat ukur, pengertian alat ukur yang reliabel berarti bahwa alat ukur tersebut mampu mengungkapkan data yang cukup dapat dipercaya, namun untuk meningkatkan istilah, sering dinyatakan bahwa alat ukurannya reliabel.

Dalam penelitian ini tolak ukur reliabilitas adalah nilai *alpha cronbach* yang diperoleh melalui perhitungan statistik (Malhotra, 2010:235) menyatakan nilai *alpha cronbach* minimum yang diterima adalah 0,60. Hal ini berarti suatu kuesioner dinyatakan handal apabila nilai *cronbach* yang diperoleh berada di atas 0.60.

### 3.6.3 Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi yang dipergunakan memenuhi asumsi regresi linear klasik. Hal ini penting dilakukan agar diperoleh parameter yang valid dan handal. Uji asumsi klasik terdiri dari:

#### 1. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Apabila pada suatu indikator ada yang tidak normal, maka akan dicari tanggapan responden yang menyebabkan ketidaknormalan tersebut dan akan

diberi penjelasan. Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat sebaran *standarrized residual*. Apabila sebaran *standarrized residual* berada dalam kisaran garis normal, maka data mempunyai distribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang kuat antara variabel-variabel independen dalam persamaan regresi untuk mendeteksi apakah antara variabel-variabel dependen yang digunakan mempunyai kolinearitas yang tinggi atau tidak, dapat dengan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)*  $\leq 10$  dan *Person Correlation Matrik*  $\geq 10$ . Semakin besar nilai VIF maka semakin bermasalah atau semakin tinggi kolinearitas antar variabel independen. Jika nilai VIF sama dengan satu, menunjukkan tidak adanya kolinearitas antar variabel independen, dan bila nilai VIF kurang dari sepuluh maka tingkat kolinearitas belum tergolong berbahaya. *Person Correlation Matrik* digunakan untuk mengetahui nilai koefisien antar variabel independen. Jika nilai koefisien lebih kecil dari 0,85 tidak terkena multikolinearitas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas, suatu asumsi penting dari model linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homoskedastik yaitu semua gangguan memiliki variabel-variabel itu yang sama (Gujarati, 1999). Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi tersebut signifikan secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa dalam data model empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika parameter beta tidak signifikan

secara statistik, maka asumsi homoskedastisitas pada data model tersebut dapat ditolak (Ghozali, 2012).

### 3.7 Pengujian Hipotesis

#### 3.7.1 Uji-t

Selanjutnya uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen sebagai berikut :

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dapat diartikan variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_a$  diterima dapat diartikan variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Pengolahan data menggunakan alat bantu *computer* melalui *software statistical product fo servive solution* (SPSS) 22.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

|                           |                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $H_{01} : \beta_1 = 0$    | Kepuasan Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom         |
| $H_{a1} : \beta_1 \neq 0$ | Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom               |
| $H_{02} : \beta_2 = 0$    | Keadilan procedural secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja lawryawan pada PT. Telkom |
| $H_{a2} : \beta_2 \neq 0$ | Keadilan prosedural secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom       |
| $H_{03} : \beta_3 = 0$    | Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh kinerja karyawan pada PT. Telkom                    |
| $H_{a3} : \beta_3 \neq 0$ | Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom           |

### 3.7.2 Uji F (Simultan)

Uji statistik F (F-Test) atau uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:88). Untuk menentukan signifikan tidaknya nilai sig atau dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , dengan ketentuan sebagai berikut.

- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak
- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_{a4}$  : Kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi Secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom

$H_{04}$  : Kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi Secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom

|                           |                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $H_{04} : \beta_4 = 0$    | Kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi Secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom |
| $H_{a4} : \beta_4 \neq 0$ | Kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi Secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom       |

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Karyawan**

PT. Telkom merupakan anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) yang didirikan pada tanggal 12 Desember 2012, dengan lingkup pekerjaannya dibidang konstruksi pembangunan dan manage service infrastruktur jaringan, termasuk sebagai lessor penyediaan *Network Terminal Equipment* (NTE), serta menyediakan pekerjaan jasa manage service operasi dan pemeliharaan jaringan akses broadband. Adapun Jenis karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Jenis Karyawan

| <b>No</b> | <b>Karyawan</b>   |
|-----------|-------------------|
| 1         | Karyawan Tetap    |
| 2         | Karyawan Lapangan |
| 3         | Karyawan Kontrak  |

Pendirian PT. Telkom merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia berupa koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia.

1. PT. Telkom Akses memiliki visi “Menjadi perusahaan jasa operasi dan pemeliharaan jaringan broadband dan jasa konstruksi infrastruktur telekomunikasi yang terdepan di kawasan nusantara yang berorientasi kepada kualitas prima dan kepuasan seluruh stakeholder”. Beberapa misi untuk

mencapai visi tersebut yaitu: Mendukung suksesnya pengembangan perluasan dan peningkatan kualitas infrastruktur jaringan akses PT. Telekomunikasi Tbk.

2. Memberikan layanan prima dengan orientasi tepat mutu, tepat waktu, dan tepat volume infrastruktur jaringan akses.
3. Menciptakan tenaga kerja yang profesional, handal, dan cakap dibidang teknologi jaringan akses dan membina hubungan baik dengan lingkungan terkait pekerjaan konstruksi.
4. Memberikan hasil terbaik bagi seluruh stakeholder.

Persediaan perlengkapan jaringan pada PT. Telkom Akses Banda Aceh diantaranya meliputi ONT, STB, kabel drop core, kabel lan, dan tiang ODP. Uraian dari beberapa jenis perlengkapan tersebut yaitu:

1. *Optical Network Terminal* (ONT), yaitu perangkat di sisi pelanggan yang menyediakan *interface* baik data, voice, maupun video. Fungsi utama ONT adalah menerima trafik dalam format optik dan mengkonversinya menjadi bentuk yang diinginkan, seperti data, voice, dan video.
2. *Set Top Box* (STB), yaitu sebuah perangkat disisi pelanggan yang diperlukan sebagai interface ke televisi. STB bertanggungjawab untuk menerima paket IP yang berisi video, audio dan content yang lain kemudian memproduksi signal yang dapat ditampilkan pada TV. STB dilengkapi dengan remote control.
3. *Drop core cable*, yaitu kabel yang digunakan untuk pekerjaan FTTH (*fiber to the home*) Telkom. FTTH merupakan suatu format penghantaran isyarat optik dari pusat penyedia (*provider*) ke kawasan pengguna dengan menggunakan serat optik sebagai medium penghantaran.

4. Kabel LAN (*local area network*), yaitu media transmisi ethernet yang menghubungkan piranti-piranti jaringan dalam jaringan. Ethernet merupakan teknologi jaringan komputer berdasarkan pada kerangka jaringan area lokal. Sistem komunikasi melalui ethernet membagi aliran data ke dalam paket individual yang disebut *frame*. Setiap *frame*, berisi alamat sumber dan tujuan serta pengecekan error data sehingga data yang rusak dapat dideteksi dan dikirim kembali.
5. Tiang ODP (*Optical Distribution purpose*), yaitu sebuah perangkat role berfungsi untuk melindungi kabel *commissioned military officer (fiber optic)*, dengan fungsi utamanya membagi satu *core optic* ke beberapa pelanggan.

#### 4.2 Karakteristik Responden

Data mengenai karakteristik responden ini diperoleh dari pengisian kuesioner yang berhubungan dengan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Usia Responden**

| No | Usia | Frekuensi | Persentase |
|----|------|-----------|------------|
|----|------|-----------|------------|

|   |             |    |       |
|---|-------------|----|-------|
| 1 | 25-30 tahun | 18 | 25,35 |
| 2 | 31-35 tahun | 21 | 29,57 |
| 3 | 36-40 tahun | 13 | 18,30 |
| 4 | 41-50 tahun | 10 | 14,08 |
| 5 | >50 tahun   | 9  | 12,67 |
|   | Jumlah      | 71 | 100%  |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan tabel diatas bahwa karakteristik usia responden 25-30 tahun sebanyak 18 orang (25,35%), 31-35 tahun sebanyak 21 orang (29,57%), 36-40 tahun sebanyak 13 orang (18,30%), 41-50 tahun sebanyak 10 orang (14,08%) dan >50 tahun sebanyak 9 orang (12,67%).

**Tabel 4.2**  
**Jensi Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|----|---------------|-----------|------------|
| 1  | Laki-laki     | 58        | 81,69      |
| 2  | Perempuan     | 13        | 18,30      |
|    | Jumlah        | 71        | 100%       |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan tabel diatas bahwa karakteristik jenis kelamin laki-laki sebanyak 58 orang (81,69%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang (18,30%).

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan**

| No | Pendidikan Terakhir      | Frekuensi | Persentase |
|----|--------------------------|-----------|------------|
| 1  | SLTA                     | 47        | 66,19      |
| 2  | Diploma III              | 13        | 18,30      |
| 3  | Sarjana                  | 11        | 15,49      |
| 4  | Pascasarjana (S2 dan S3) | -         | -          |
|    | Jumlah                   | 71        | 100%       |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan tabel diatas bahwa karakteristik pendidikan terakhir SLTA sebanyak 47 orang (66,19%) Diploma III sebanyak 13 orang (18,30%) dan sarjana

sebanyak 11 orang (15,49%) yang terakhir pascasarjana tidak ada karyawan lapangan yang berpendidikan pascasarjana

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel

#### 4.3.1 Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jawaban responden terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Variabel                                                                                                     | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |     | Tidak Setuju |   | Sangat Tidak Setuju |   | Mean          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|--------|------|---------------|-----|--------------|---|---------------------|---|---------------|
|    |                                                                                                              | Fr            | %    | Fr     | %    | Fr            | %   | Fr           | % | Fr                  | % |               |
| 1  | Saya memiliki kualitas kerja yang baik pada saat bekerja                                                     | 33            | 46,5 | 38     | 53,5 | -             | -   | -            | - | -                   | - | 4,4648        |
| 2  | Saya memiliki kuantitas kerja yang baik, untuk itu saya lebih dipercaya di PT. Telkom unit layanan pelanggan | 33            | 46,5 | 38     | 53,5 | -             | -   | -            | - | -                   | - | 4,4648        |
| 3  | Saya memiliki waktu kerja yang panjang dari jam dari pagi sampai sore saat melakukan pekerjaan               | 23            | 32,4 | 48     | 67,6 |               |     |              |   |                     |   | 4,3239        |
| 4  | Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja pada saat melakukan pekerjaan                                     | 25            | 35,2 | 44     | 62,0 | 2             | 2,8 |              |   |                     |   | 4,3239        |
|    | <b>Rerata</b>                                                                                                |               |      |        |      |               |     |              |   |                     |   | <b>4,3944</b> |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa saya memiliki kualitas kerja yang baik pada saat bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4.4648. Saya memiliki kuantitas kerja yang baik, untuk itu saya lebih dipercaya di PT. Telkom unit layanan pelanggan Merduati dengan nilai rata-rata sebesar 4,4648. Saya memiliki waktu kerja yang panjang dari jam dari pagi sampai sore saat melakukan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,3239. Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja pada saat melakukan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,3239.

Nilai rerata Variabel akuntabilitas pengelolaan dana desa .yaitu 4,3944, dengan demikian maka dikatakan bahwa responden mengatakan setuju terhadap semua item pernyataan yang diajukan pada kuesioner untuk variabel kinerja karyawan.

#### 4.3.2 Kepuasan Kerja ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kepuasan Kerja ( $X_1$ )**

| No | Variabel                                                 | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |     | Tidak Setuju |   | Sangat Tidak Setuju |   | Mean   |
|----|----------------------------------------------------------|---------------|------|--------|------|---------------|-----|--------------|---|---------------------|---|--------|
|    |                                                          | Fr            | %    | Fr     | %    | Fr            | %   | Fr           | % | Fr                  | % |        |
| 1  | Saya menyukai pekerjaan yang menantang                   | 27            | 38,0 | 40     | 56,3 | 4             | 5,6 | -            | - | -                   | - | 4,3239 |
| 2  | Saya ingin penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan saya | 17            | 23,9 | 52     | 73,2 | 2             | 2,8 | -            | - | -                   | - | 4,2113 |

|               |                                                        |    |      |    |      |   |     |   |   |   |   |               |
|---------------|--------------------------------------------------------|----|------|----|------|---|-----|---|---|---|---|---------------|
| 3             | Saya bekerja dengan kondisi kerja yang mendukung       | 26 | 36,6 | 43 | 60,6 | 2 | 2,8 | - | - | - | - | 4,3380        |
| 4             | Saya di tempat kerja banyak rekan kerja yang mendukung | 24 | 33,8 | 47 | 66,2 | - | -   | - | - | - | - | 4,3380        |
| <b>Rerata</b> |                                                        |    |      |    |      |   |     |   |   |   |   | <b>4,3028</b> |

*Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa saya menyukai pekerjaan yang menantang dengan nilai rata-rata sebesar 4,3239. Saya ingin penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan saya dengan nilai rata-rata sebesar 4,2113. Saya bekerja dengan kondisi kerja yang mendukung dengan nilai rata-rata sebesar 4,3380. Saya di tempat kerja banyak rekan kerja yang mendukung dengan nilai rata-rata sebesar 4,3380. Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan nilai rerata 4,3028 ini menunjukkan bahwa responden mengatakan setuju terhadap semua item pernyataan yang diajukan untuk kuesioner kepuasan kerja.

#### 4.3.3 Keadilan Prosedural

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jawaban responden terhadap variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Keadilan Prosedural (X2)**

| No | Variabel | Sangat Setuju | Setuju | Kurang Setuju | Tidak Setuju | Sangat Tidak Setuju | Mean |
|----|----------|---------------|--------|---------------|--------------|---------------------|------|
|----|----------|---------------|--------|---------------|--------------|---------------------|------|

|   |                                                                   | Fr | %    | Fr | %    | Fr | %    | Fr | % | Fr | % |                |
|---|-------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|---|----|---|----------------|
| 1 | Saya selalu berkompetensi pada saat melakukan pekerjaan           | 38 | 53,5 | 30 | 42,3 | 3  | 4,2  | -  | - | -  | - | 4,4930         |
| 2 | Saya bekerja selalu meminimalisasi kesalahan                      | 39 | 54,9 | 29 | 40,8 | 3  | 4,2  |    |   |    |   | 4,5070         |
| 3 | Saya bekerja dengan mencari informasi yang akurat dalam pekerjaan | 27 | 38,0 | 41 | 57,7 | 3  | 4,2  |    |   |    |   | 4,3380         |
| 4 | Saya selalu memperbaiki permasalahan dalam bekerja                | 14 | 19,7 | 49 | 69,0 | 8  | 11,3 |    |   |    |   | 4,0845         |
| 5 | Saya selalu mengikuti etos kerja pada saat bekerja                | -  | -    | 59 | 83,1 | 12 | 16,9 |    |   |    |   | 3,8310         |
|   |                                                                   |    |      |    |      |    |      |    |   |    |   | <b>4, 2507</b> |

*Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa saya selalu berkompetensi pada saat melakukan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,4930. Saya bekerja selalu meminimalisasi kesalahan dengan nilai rata-rata sebesar 4,5070. Saya bekerja dengan mencari informasi yang akurat dalam pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,3380. Saya selalu memperbaiki permasalahan dalam bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,0845. Saya selalu mengikuti etos kerja pada saat bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,8310. Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan nilai rerata 4,2507 ini menunjukkan bahwa responden mengatakan setuju terhadap semua item pernyataan yang diajukan untuk variabel keadilan prosedural.

#### **4.3.4 Kompensasi**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jawaban responden terhadap variabel kompensasi dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Kompensasi (X3)**

| No | Variabel                                                     | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |     | Tidak Setuju |   | Sangat Tidak Setuju |   | Mean          |
|----|--------------------------------------------------------------|---------------|------|--------|------|---------------|-----|--------------|---|---------------------|---|---------------|
|    |                                                              | Fr            | %    | Fr     | %    | Fr            | %   | Fr           | % | Fr                  | % |               |
| 1  | Saya menerima upah dan gaji sesuai dengan pekerjaan saya     | 31            | 43,7 | 37     | 52,1 | 3             | 4,2 |              |   |                     |   | 4,3944        |
| 2  | Saya menerima insentif jika melakukan pekerjaan lebih        | 27            | 38,0 | 44     | 62,0 |               |     |              |   |                     |   | 4,3803        |
| 3  | Saya menerima tunjangan pada saat saya bekerja               | 11            | 15,5 | 60     | 84,5 |               |     |              |   |                     |   | 4,1549        |
| 4  | Saya memiliki fasilitas yang disediakan kantor untuk bekerja | 17            | 23,9 | 54     | 76,1 |               |     |              |   |                     |   | 4,2394        |
|    | <b>Rerata</b>                                                |               |      |        |      |               |     |              |   |                     |   | <b>4,2923</b> |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Saya menerima upah dan gaji sesuai dengan pekerjaan saya dengan nilai rata-rata sebesar 4,3944. Saya menerima insentif jika melakukan pekerjaan lebih dengan nilai rata-rata sebesar 4,3803. Saya menerima tunjangan pada saat saya bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,1549. Saya memiliki fasilitas yang disediakan kantor untuk bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,2394. Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan nilai rerata 4,2923 ini menunjukkan bahwa responden mengatakan setuju terhadap semua item pernyataan yang diajukan untuk variabel keadilan prosedural.

#### 4.4 Hasil Pengujian Data

#### 4.4.1 Pengujian Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, yaitu dengan uji SPSS. Berdasarkan *out put computer* (lampiran SPSS) seluruh pernyataan dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikan di bawah 5 %. Sedangkan jika dilakukan secara manual maka nilai korelasi yang diperoleh masing-masing pernyataan harus dibandingkan dengan nilai kritis korelasi product moment dimana hasilnya menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai korelasi diatas nilai kritis 5% yaitu di atas 0,237 (lihat tabel nilai kritis korelasi r product moment untuk  $n=71$  sehingga pernyataan-pernyataan tersebut adalah signifikan dan memiliki validitas konstruk atau dalam bahasa statistic terdapat konsistensi internal (*internal consistence*) yang berarti pernyataan-pernyataan tersebut mengukur aspek yang sama. Ini berarti bahwa data yang diperoleh valid dan dapat dipergunakan untuk penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

| Variabel | Pengaruh Kepuasan Kerja Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom |                  | Nilai $r_{tabel}$ ( $n=30$ ) | Keterangan |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|------------|
|          | Item                                                                                                | ( $r_{hitung}$ ) |                              |            |

|                     |      |       |       |       |
|---------------------|------|-------|-------|-------|
| Kinerja Karyawan    | Y1   | 0,765 | 0.237 | Valid |
|                     | Y2   | 0,866 |       |       |
|                     | Y3   | 0,789 |       |       |
|                     | Y4   | 0,416 |       |       |
| Kepuasan Kerja      | X1.1 | 0,770 | 0.237 | Valid |
|                     | X1.2 | 0,709 |       |       |
|                     | X1.3 | 0,818 |       |       |
|                     | X1.4 | 0,803 |       |       |
| Keadilan procedural | X2.1 | 0,757 | 0.237 | Valid |
|                     | X2.2 | 0,673 |       |       |
|                     | X2.3 | 0,561 |       |       |
|                     | X2.4 | 0,787 |       |       |
|                     | X2.5 | 0,625 |       |       |
| Kompensasi          | X3.1 | 0,874 | 0.237 | Valid |
|                     | X3.2 | 0,914 |       |       |
|                     | X3.3 | 0,737 |       |       |
|                     | X3.4 | 0,775 |       |       |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Untuk menilai kehandalan kuesioner yang digunakan, maka dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas berdasarkan *Cronbach Alpha* yang lazim digunakan untuk penelitian. Analisis ini digunakan agar koefisien minimum dapat diterima di atas, 0,60. Uji reliabilitas memperlihatkan bahwa secara keseluruhan tingkat kehandalan telah memenuhi persyaratan (Malhotra 2008:235). Untuk lebih jelasnya besarnya nilai *alpha* pada masing-masing variabel diperlihatkan pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel            | Nilai Alpha | Keterangan |
|----|---------------------|-------------|------------|
| 1  | Kinerja Karyawan    | 0,796       | Handal     |
| 2  | Beban Kerja         | 0,866       | Handal     |
| 3  | Keadilan Prosedural | 0,804       | Handal     |

|   |            |       |        |
|---|------------|-------|--------|
| 4 | Kompensasi | 0,905 | Handal |
|---|------------|-------|--------|

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

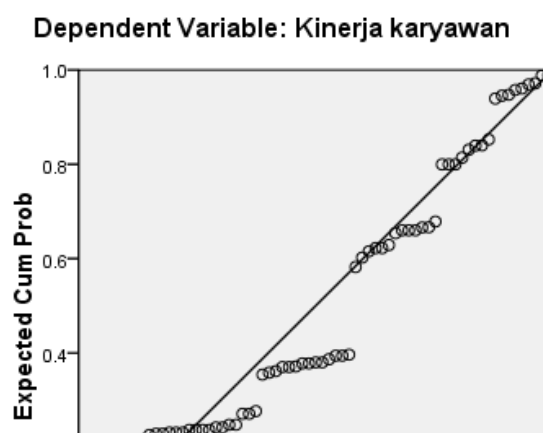
Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa masing-masing nilai menunjukkan nilai *Cornbach alpha* variabel kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom, menunjukkan nilai *Cornbach alpha* di atas 0,60. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan handal.

#### 4.4.3 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik dalam model regresi yang berdistribusi normal. Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data *outlier* (tidak normal) harus di buang karena menimbulkan bias dalam interpretasi dan mempengaruhi data lainnya. Untuk hasil uji normalitas dapat dilihat sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1 Uji Normalitas

Grafik normal pola menunjukkan penyebaran titik di sekitar garis diagonal, dan mengikuti arah garis diagonal mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditunjukkan untuk menguji apakah variable model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas, model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Multikolinieritas**

| <b>Nama Variabel</b>          | <b>Sig.</b> | <b>Tolerance</b> | <b>VIF</b> |
|-------------------------------|-------------|------------------|------------|
| Constanta                     | 0.005       |                  |            |
| Kepuasan Kerja ( $X_1$ )      | 0.000       | 0,591            | 1.691      |
| Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) | 0.797       | 0,961            | 1.041      |
| Kompensasi ( $X_3$ )          | 0,005       | 0,580            | 1.725      |

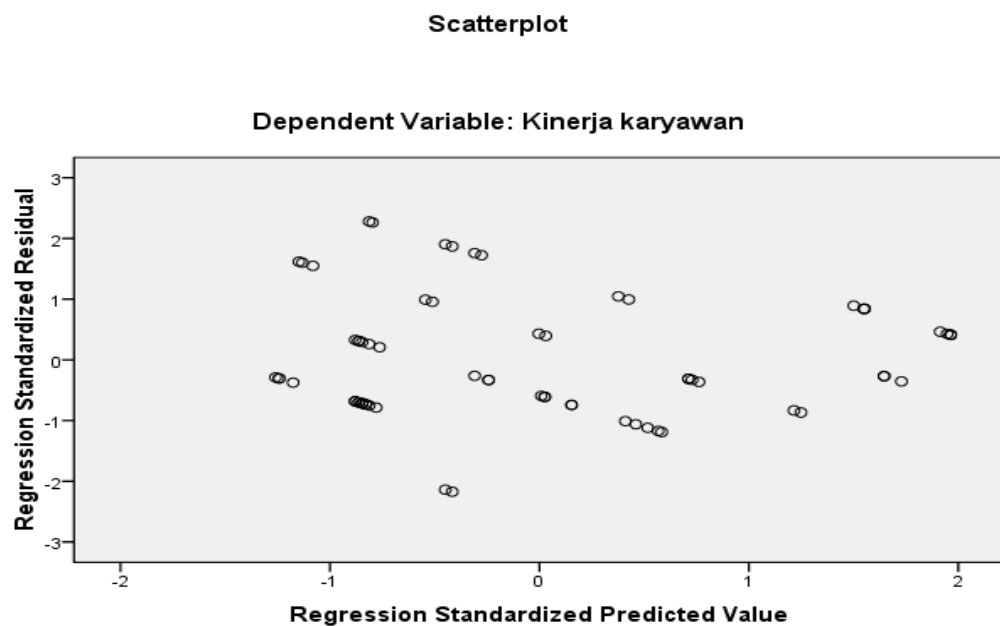
Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan nilai VIF bila nilai sebesar 1.691, 1.041, 1.725 yang berarti  $\leq 10$  dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Jika VIF di atas 10 berarti terjadi Multikolonieritas. Dalam penelitian ini VIF keseluruhan variabel kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja

karyawan pada PT. Telkom di bawah 10, jadi model uji regresi layak dan tidak terjadi multikolonealitas.

### 3. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika *varians* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedistitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Heteroskedastisitas

Dengan melihat sebaran titik-titik yang acak baik di atas maupun di bawah angka 0 dari sumbu Y dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

#### 4.5 Hasil Analisis Linear Berganda

Hasil analisis linear berganda dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel kepuasan kerja (X1), keadilan prosedural (X2) kompensasi (X3) yang mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Untuk melihat pengaruh kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Regresi**

| Nama Variabel       | Beta  | Standar Error | t-hitung | t <sub>tabel</sub><br>(n=k-1) | Sig.  |
|---------------------|-------|---------------|----------|-------------------------------|-------|
| Constanta           | 1,405 | 0,484         | 2,900    | 1,9960                        | 0,005 |
| Kepuasan kerja      | 0,424 | 0,096         | 4,419    | 1,9960                        | 0,000 |
| Keadilan prosedural | 0,021 | 0,083         | 0,258    | 1,9960                        | 0,797 |
| Kompensasi          | 0,293 | 0,100         | 2,917    | 1,9960                        | 0,005 |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS, yang menjelaskan pengaruh kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh, maka dapat diperlihatkan pada hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,405 + 0,424 X_1 + 0,021 X_2 + 0,293 X_3 + e$$

1. Apabila constanta  $\alpha$  sebesar 1,405 jika kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi dianggap konstan, maka besar nilai kinerja karyawan adalah 1,405. Dimana semakin tinggi kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan

2. Apabila variabel  $X_1$  (Kepuasan kerja) mengalami kenaikan 1 skor akan menyebabkan kenaikan terhadap variabel  $Y$  (Kinerja karyawan) sebesar 0,424 atau 42,4%. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, melalui indikatornya yang terdiri dari menyukai pekerjaan yang menantang, ingin penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan, bekerja dengan kondisi kerja yang mendukung, tempat kerja banyak rekan kerja yang mendukung
3. Apabila variabel  $X_2$  (Keadilan Prosedural) mengalami kenaikan 1 skor akan menyebabkan kenaikan terhadap variabel  $Y$  (Kinerja karyawan) sebesar 0,021 atau (2,1%). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin tinggi keadilan prosedural maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, melalui indikatornya yaitu berkompetensi pada saat melakukan pekerjaan, bekerja selalu meminimalisasi kesalahan, bekerja dengan mencari informasi yang akurat dalam pekerjaan, selalu memperbaiki permasalahan dalam bekerja, selalu mengikuti etos kerja pada saat bekerja.
4. Apabila variabel  $X_3$  (Kompensasi) mengalami kenaikan 1 skor akan menyebabkan kenaikan terhadap variabel  $Y$  (Kinerja karyawan) sebesar 0,293 atau 29,3%. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif, yang berarti semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, melalui indikatornya yaitu menerima upah dan gaji sesuai dengan pekerjaan, menerima insentif jika melakukan

pekerjaan lebih, menerima tunjangan pada saat bekerja, memiliki fasilitas yang disediakan kantor untuk bekerja

5. Error turn (Kesalahan standar error) dimana  $1 - R = 1 - 0,508 = 0,492$

Pengaruh kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Determinasi**

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | 0,727 <sup>a</sup> | 0,529    | 0,508             | 0,24741                    | 2.088         |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Koefisien korelasi ( $R$ ) = 0,727 yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh adalah sedang sebesar 72,7%.

Koefisien *Determinan* ( $\text{Adjusted } R^2$ ) menunjukkan kepuasan kerja keadilan procedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom pada koefisien determinan 0,529 atau 52,9% dan sisanya sebesar 47,1% dipengaruhi variabel lain diluar model ini.

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

##### 1. Hasil Uji-t

Untuk menguji signifikansi (nyata atau tidak nyata) menunjukkan Pengaruh, digunakan uji parsial dilakukan pada saat menguji pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Untuk menguji signifikansi (nyata atau tidak nyata) menunjukkan pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Dari hasil tabel 4.11 maka dapat dijelaskan bahwa  $H_{a1} : \beta_1 \neq 0$  (4,419) dimana

kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom. Kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_1$ ) sebesar 4,419 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Seperti pada hipotesis di bawah ini atau hipotesis yang diterima  $H_{a1} : \beta_1 \neq 0$  dimana kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

Dari hasil tabel 4.11 maka dapat dijelaskan bahwa  $H_{02} : \beta_2 = 0$  (0,258) dimana keadilan prosedural secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Keadilan prosedural yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_2$ ) sebesar 0,258 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom atau hipotesis yang diterima  $H_{02} : \beta_2 = 0$  dimana keadilan prosedural secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

Dari hasil tabel 4.11 maka dapat dijelaskan bahwa  $H_{a3} : \beta_3 \neq 0$  (2,917) dimana kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Kompensasi yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_3$ ) sebesar 2,917 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak

tolak yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom atau hipotesis yang diterima adalah  $H_{a3} : \beta_3 \neq 0$  Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

## 2. Hasil Uji F (Secara Simultan)

Pengujian menunjukkan pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom adalah uji F.  $F_{hitung}$  untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji-F**

| Model         | Sum of Squares | DF | Mean Square | F-hitung | F-tabel | Sig   |
|---------------|----------------|----|-------------|----------|---------|-------|
| Regresi       | 4,606          | 3  | 1.535       | 25.084   | 2,742   | 0,000 |
| Sisa residual | 4,101          | 67 | 0.061       |          |         |       |
| Total         | 8,708          | 70 |             |          |         |       |

Sumber: Data Primer, 2022 (diolah)

Untuk melihat hipotesis yang diterima maka perlu melihat tinjauan hipotesis dan melihat korelasi dengan hasil uji F di atas dimana . Berdasarkan tabel 4.14 nilai residual atau nilai  $H_{a4} : \beta_4 \neq 0$  dimana kepuasan kerja, keadilan procedural dan kompensasi Secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom. Pada tingkat signifikan  $25,084 > 2,742$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa ada Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Jadi hipotesis yang diterima adalah  $H_{a4} : \beta_4 \neq 0$  dimana kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi Secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

## 4.7 Pembahasan

#### **4.7.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. digunakan uji parsial dilakukan pada saat menguji pengaruh kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_1$ ) sebesar 4,419 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

Penelitian sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Hendy, dan Multismar (2020) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Surya Nusantara Safety Medan”. kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. kepuasan kerja, keadilan.

#### **4.7.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Banda Aceh**

Keadilan prosedural yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_2$ ) sebesar 0,258 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel maka  $H_0$  di terima dan  $H_a$  di tolak yang dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh karena keadilan prosedural memang belum berjalan dengan baik dan diterapkan dengan baik, selain itu variabel independen untuk meningkatkan kinerja sangat banyak, jika keadilan procedural tidak berpengaruh tidak memberikan dampak negatif, karena banyak variabel-variabel lainnya.

#### **4.7.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Banda Aceh**

Kompensasi yang menunjukkan bahwa diperoleh nilai  $t$  hitung pada ( $X_3$ ) sebesar 2,917 nilai  $t$  tabel pada tingkat keyakinan sebesar 95% menunjukkan angka sebesar 1,9960. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_a$  di terima dan  $H_0$  di tolak yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kakinsale (2015) “Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Manado”. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverage.

#### **4.7.4 Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada tingkat signifikan  $25,084 > 2,742$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa ada Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom. Jadi hipotesis yang diterima adalah  $H_{a4} : \beta_4 \neq 0$

dimana kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi Secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom.

Penelitian sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Hendy, dan Multismar (2020) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Surya Nusantara Safety Medan”. Hasil uji F kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. kepuasan kerja, keadilan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari uraian hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
2. Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom
3. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom.
4. Kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis ingin memberikan beberapa masukan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan keadilan prosedural kerja, agar karyawan tekun dalam bekerja seperti berkompetensi pada saat melakukan pekerjaan bekerja selalu meminimalisasi kesalahan
2. Untuk memberikan kompensasi agar karyawan puas dalam bekerja dan kinerja karyawan juga dapat meningkatkan karena adanya kompensasi jika terjadi masalah di lapangan, seperti menerima upah dan gaji sesuai dengan pekerjaan

3. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti judul ini lebih mendalam lagi untuk kemajuan sistem pendidikan

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Amelia tahun 2016 “Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SulutGo Manado”. *Jurnal*
- Anwar, Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja. Rosdakarya. Bandung
- Dessler, Gary 2017. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Agus Darma, Jakarta. Penerbit Erlangga
- Harjiyanti, Y. B. Pramono, S. Mulyani. 2013. Total Asam, Viskositas, Dan Kesukaan Pada Yoghurt Drink Dengan Sari Buah Mangga (Mangifera Indica) Sebagai Perisa Alami. *Jurnal Aplikasi Teknologi Pangan*. Vol. 2 No 2.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendy, dan Multismar . 2020. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Surya Nusantara Safety Medan. *Jurnal*
- Irham, Fahmi . 2014. *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabeta
- Kakinsale . 2015. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Manado.
- Kasmir. 2018. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mardahleni. 2013. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Karyawan (Biro Distribusi Dan Transportasi) Pada PT. Semen. Padang
- Mathis Robert L dan John H. Jackson, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta
- Moeheriono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi,. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. 2017. *Sistem Akuntansi*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat

- Rikantika, R., 2016, “*Pengaruh Work Family Conflict Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Wanita Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*”.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi. 13, Jilid 1, Salemba Empat
- Simamora, Henry 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Sofyandi Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta. Tamba,
- Suwarno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Veithzal, Rivai. Ramly. Mutis. Arafah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada
- Winardi, J. 2016, *Manajemen Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS KARYAWAN LAPANGAN DI PT. TELKOM)**

---

Pertanyaan kuesioner ini mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Lapangan Di PT. Telkom). Bapak/ibu dimohon untuk memberi tanda *Cheklis* (✓) pada jawaban yang menurut Bapak/ibu paling sesuai. Untuk itu sangat mengharapkan bantuan dari seluruh Bapak/ibu untuk memberikan informasi yang benar. Atas kerjasamaannya kami sampaikan rasa terima kasih.

**A. Demografi Responden**

1. Nama : .....( boleh tidak diisi )
2. Umur : ☐ 25-30 Tahun  
☐ 31-35 Tahun  
☐ 36-40 Tahun  
☐ 41-50 Tahun  
☐ >50 Tahun
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki  
☐ Perempuan
4. Pendidikan : ☐ SMA  
terakhir ☐ Diploma III  
☐ Sarjana  
☐ Pascasarjana (S2 dan S3)

Keterangan : SS : Sangat setuju (5)  
S : Setuju (4)  
KS : Kurang setuju (3)  
TS : Tidak setuju (2)  
STS : Sangat tidak setuju (1)

## B. Kinerja Karyawan

| Kinerja Karyawan (Y) |                                                                                                                       | SS | S | KS | TS | STS |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1.                   | Saya memiliki kualitas kerja yang baik pada saat bekerja                                                              |    |   |    |    |     |
| 2.                   | Saya memiliki kuantitas kerja yang baik, untuk itu saya lebih dipercaya di PT. Telkom unit layanan pelanggan Merduati |    |   |    |    |     |
| 3.                   | Saya memiliki waktu kerja yang panjang dari jam dari pagi sampai sore saat melakukan pekerjaan                        |    |   |    |    |     |
| 4.                   | Saya selalu bekerjasama dengan rekan kerja pada saat melakukan pekerjaan                                              |    |   |    |    |     |

## C. Kepuasan Kerja

| Beban Kerja ( $X_1$ ) |                                                          | SS | S | KS | TS | STS |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1.                    | Saya menyukai pekerjaan yang menantang                   |    |   |    |    |     |
| 2.                    | Saya ingin penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan saya |    |   |    |    |     |
| 3.                    | Saya bekerja dengan kondisi kerja yang mendukung         |    |   |    |    |     |
| 4.                    | Saya di tempat kerja banyak rekan kerja yang mendukung   |    |   |    |    |     |

## D. Keadilan Prosedural

| Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) |                                                                   | SS | S | KS | TS | STS |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1.                            | Saya selalu berkompetensi pada saat melakukan pekerjaan           |    |   |    |    |     |
| 2.                            | Saya bekerja selalu meminimalisasi kesalahan                      |    |   |    |    |     |
| 3.                            | Saya bekerja dengan mencari informasi yang akurat dalam pekerjaan |    |   |    |    |     |
| 4.                            | Saya selalu memperbaiki permasalahan dalam bekerja                |    |   |    |    |     |
| 5.                            | Saya selalu mengikuti etos kerja pada saat bekerja                |    |   |    |    |     |

## D. Kompensasi

| Kompensasi ( $X_3$ ) |                                                              | SS | S | KS | TS | STS |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1.                   | Saya menerima upah dan gaji sesuai dengan pekerjaan saya     |    |   |    |    |     |
| 2.                   | Saya menerima insentif jika melakukan pekerjaan lebih        |    |   |    |    |     |
| 3.                   | Saya menerima tunjangan pada saat saya bekerja               |    |   |    |    |     |
| 4.                   | Saya memiliki fasilitas yang disediakan kantor untuk bekerja |    |   |    |    |     |



## SPSS

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .727 <sup>a</sup> | .529     | .508              | .24741                     | 2.088         |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Keadilan prosedural, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.606          | 3  | 1.535       | 25.084 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4.101          | 67 | .061        |        |                   |
|       | Total      | 8.708          | 70 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Keadilan prosedural, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)          | 1.405                       | .484       |                           | 2.900 | .005 |                         |       |
|       | Kepuasan kerja      | .424                        | .096       | .482                      | 4.419 | .000 | .591                    | 1.691 |
|       | Keadilan prosedural | .021                        | .083       | .022                      | .258  | .797 | .961                    | 1.041 |
|       | Kompensasi          | .293                        | .100       | .321                      | 2.917 | .005 | .580                    | 1.725 |

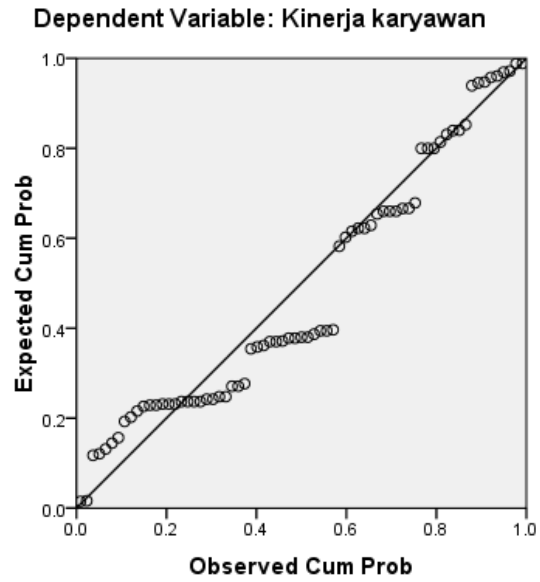
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

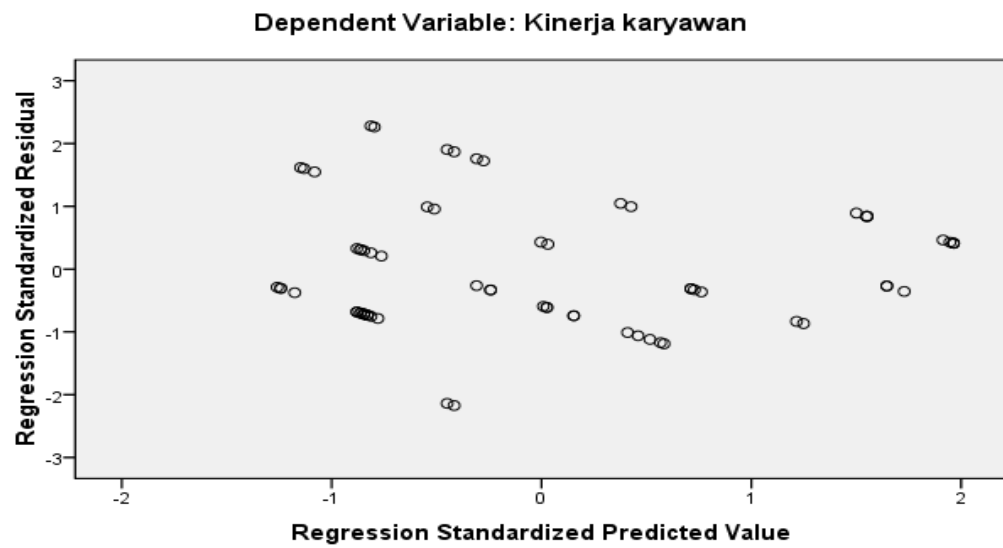
|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 4.0713  | 4.8981  | 4.3944 | .25653         | 71 |
| Residual             | -.53757 | .56416  | .00000 | .24205         | 71 |
| Std. Predicted Value | -1.259  | 1.964   | .000   | 1.000          | 71 |
| Std. Residual        | -2.173  | 2.280   | .000   | .978           | 71 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



## Correlations

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
|       |                     | Y1           | Y2     | Y3     | Y4     | Total  |
| Y1    | Pearson Correlation | 1            | .717** | .441** | .017   | .765** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .890   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Y2    | Pearson Correlation | .717**       | 1      | .743** | .017   | .866** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .890   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Y3    | Pearson Correlation | .441**       | .743** | 1      | .089   | .789** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .461   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Y4    | Pearson Correlation | .017         | .017   | .089   | 1      | .416** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .890         | .890   | .461   |        | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Total | Pearson Correlation | .765**       | .866** | .789** | .416** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .796             | .825                                         | 5          |

### Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-------|--------|----------------|----|
| Y1    | 4.4648 | .50231         | 71 |
| Y2    | 4.4648 | .50231         | 71 |
| Y3    | 4.3239 | .47131         | 71 |
| Y4    | 4.3239 | .52847         | 71 |
| Total | 4.3944 | .35270         | 71 |

### Summary Item Statistics

|            | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means | 4.394 | 4.324   | 4.465   | .141  | 1.033             | .005     | 5          |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y1    | 17.5070                    | 2.007                          | .598                             | .750                             |
| Y2    | 17.5070                    | 1.829                          | .758                             | .693                             |
| Y3    | 17.6479                    | 2.021                          | .647                             | .734                             |
| Y4    | 17.6479                    | 2.614                          | .127                             | .899                             |
| Total | 17.5775                    | 1.990                          | 1.000                            | .659                             |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 21.9718 | 3.110    | 1.76349        | 5          |

## Frequency Table

### Y1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 38        | 53.5    | 53.5          | 53.5               |
|       | Sangat setuju | 33        | 46.5    | 46.5          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Y2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 38        | 53.5    | 53.5          | 53.5               |
|       | Sangat setuju | 33        | 46.5    | 46.5          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y3**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 48        | 67.6    | 67.6          | 67.6               |
|       | Sangat setuju | 23        | 32.4    | 32.4          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y4**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 2         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|       | Setuju        | 44        | 62.0    | 62.0          | 64.8               |
|       | Sangat setuju | 25        | 35.2    | 35.2          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Correlations

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | X1.1   | X1.2   | X1.3   | X1.4   | Total  |
| X1.1         | Pearson Correlation | 1      | .318** | .380** | .632** | .770** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .007   | .001   | .000   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X1.2         | Pearson Correlation | .318** | 1      | .616** | .311** | .709** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .007   |        | .000   | .008   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X1.3         | Pearson Correlation | .380** | .616** | 1      | .556** | .818** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .001   | .000   |        | .000   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X1.4         | Pearson Correlation | .632** | .311** | .556** | 1      | .803** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .008   | .000   |        | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Total        | Pearson Correlation | .770** | .709** | .818** | .803** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .866             | .879                                         | 5          |

## Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-------|--------|----------------|----|
| X1.1  | 4.3239 | .58002         | 71 |
| X1.2  | 4.2113 | .47556         | 71 |
| X1.3  | 4.3380 | .53301         | 71 |
| X1.4  | 4.3380 | .47641         | 71 |
| Total | 4.3028 | .40070         | 71 |

### Summary Item Statistics

|            | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means | 4.303 | 4.211   | 4.338   | .127  | 1.030             | .003     | 5          |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X1.1  | 17.1901                    | 2.560                          | .602                             | .                            | .866                             |
| X1.2  | 17.3028                    | 2.889                          | .556                             | .                            | .868                             |
| X1.3  | 17.1761                    | 2.551                          | .693                             | .                            | .837                             |
| X1.4  | 17.1761                    | 2.708                          | .688                             | .                            | .837                             |
| Total | 17.2113                    | 2.569                          | 1.000                            | .                            | .776                             |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 21.5141 | 4.014    | 2.00352        | 5          |

## Frequency Table

### X1.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 4         | 5.6     | 5.6           | 5.6                |
|       | Setuju        | 40        | 56.3    | 56.3          | 62.0               |
|       | Sangat setuju | 27        | 38.0    | 38.0          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 2         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|       | Setuju        | 52        | 73.2    | 73.2          | 76.1               |
|       | Sangat setuju | 17        | 23.9    | 23.9          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.3**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 2         | 2.8     | 2.8           | 2.8                |
|       | Setuju        | 43        | 60.6    | 60.6          | 63.4               |
|       | Sangat setuju | 26        | 36.6    | 36.6          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.4**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 47        | 66.2    | 66.2          | 66.2               |
|       | Sangat setuju | 24        | 33.8    | 33.8          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Correlations

|       |                     | Correlations |        |        |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       |                     | X2.1         | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | Total  |
| X2.1  | Pearson Correlation | 1            | .305** | .183   | .533** | .579** | .757** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .010   | .127   | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X2.2  | Pearson Correlation | .305**       | 1      | .300*  | .397** | .200   | .673** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .010         |        | .011   | .001   | .094   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X2.3  | Pearson Correlation | .183         | .300*  | 1      | .275*  | .072   | .561** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .127         | .011   |        | .020   | .553   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X2.4  | Pearson Correlation | .533**       | .397** | .275*  | 1      | .479** | .787** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .001   | .020   |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X2.5  | Pearson Correlation | .579**       | .200   | .072   | .479** | 1      | .625** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .094   | .553   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Total | Pearson Correlation | .757**       | .673** | .561** | .787** | .625** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 71           | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .804             | .830                                         | 6          |

### Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-------|--------|----------------|----|
| X2.1  | 4.4930 | .58244         | 71 |
| X2.2  | 4.5070 | .58244         | 71 |
| X2.3  | 4.3380 | .55917         | 71 |
| X2.4  | 4.0845 | .55411         | 71 |
| X2.5  | 3.8310 | .37743         | 71 |
| Total | 4.2507 | .36366         | 71 |

### Summary Item Statistics

|            | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means | 4.251 | 3.831   | 4.507   | .676  | 1.176             | .067     | 6          |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1  | 21.0113                    | 3.176                          | .600                             | .764                             |
| X2.2  | 20.9972                    | 3.390                          | .481                             | .795                             |
| X2.3  | 21.1662                    | 3.705                          | .345                             | .825                             |
| X2.4  | 21.4197                    | 3.166                          | .653                             | .750                             |
| X2.5  | 21.6732                    | 3.873                          | .502                             | .788                             |
| Total | 21.2535                    | 3.306                          | 1.000                            | .705                             |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 25.5042 | 4.761    | 2.18197        | 6          |

## Frequency Table

### X2.1

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Kurang setuju | 3         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
| Setuju              | 30        | 42.3    | 42.3          | 46.5               |
| Sangat setuju       | 38        | 53.5    | 53.5          | 100.0              |
| Total               | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X2.2

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Kurang setuju | 3         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
| Setuju              | 29        | 40.8    | 40.8          | 45.1               |
| Sangat setuju       | 39        | 54.9    | 54.9          | 100.0              |
| Total               | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 3         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | Setuju        | 41        | 57.7    | 57.7          | 62.0               |
|       | Sangat setuju | 27        | 38.0    | 38.0          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 8         | 11.3    | 11.3          | 11.3               |
|       | Setuju        | 49        | 69.0    | 69.0          | 80.3               |
|       | Sangat setuju | 14        | 19.7    | 19.7          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 12        | 16.9    | 16.9          | 16.9               |
|       | Setuju        | 59        | 83.1    | 83.1          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Correlations

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | X3.1   | X3.2   | X3.3   | X3.4   | Total  |
| X3.1         | Pearson Correlation | 1      | .834** | .456** | .482** | .874** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X3.2         | Pearson Correlation | .834** | 1      | .547** | .580** | .914** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X3.3         | Pearson Correlation | .456** | .547** | 1      | .581** | .737** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| X3.4         | Pearson Correlation | .482** | .580** | .581** | 1      | .775** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |
| Total        | Pearson Correlation | .874** | .914** | .737** | .775** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|              | N                   | 71     | 71     | 71     | 71     | 71     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .905             | .913                                         | 5          |

### Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-------|--------|----------------|----|
| X3.1  | 4.3944 | .57268         | 71 |
| X3.2  | 4.3803 | .48891         | 71 |
| X3.3  | 4.1549 | .36441         | 71 |
| X3.4  | 4.2394 | .42978         | 71 |
| Total | 4.2923 | .38727         | 71 |

### Summary Item Statistics

|            | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means | 4.292 | 4.155   | 4.394   | .239  | 1.058             | .010     | 5          |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X3.1  | 17.0669                    | 2.139                          | .765                             | .                            | .893                             |
| X3.2  | 17.0810                    | 2.259                          | .852                             | .                            | .864                             |
| X3.3  | 17.3063                    | 2.841                          | .631                             | .                            | .910                             |
| X3.4  | 17.2218                    | 2.644                          | .659                             | .                            | .905                             |
| Total | 17.1690                    | 2.400                          | 1.000                            | .                            | .842                             |

### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 21.4613 | 3.749    | 1.93633        | 5          |

## Frequency Table

### X3.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kurang setuju | 3         | 4.2     | 4.2           | 4.2                |
|       | Setuju        | 37        | 52.1    | 52.1          | 56.3               |
|       | Sangat setuju | 31        | 43.7    | 43.7          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

### X3.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 44        | 62.0    | 62.0          | 62.0               |
|       | Sangat setuju | 27        | 38.0    | 38.0          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.3**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 60        | 84.5    | 84.5          | 84.5               |
|       | Sangat setuju | 11        | 15.5    | 15.5          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X3.4**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Setuju        | 54        | 76.1    | 76.1          | 76.1               |
|       | Sangat setuju | 17        | 23.9    | 23.9          | 100.0              |
|       | Total         | 71        | 100.0   | 100.0         |                    |

**MASTER TABEL**

| Z  | Karakteristik |   |   | Kinerja Karyawan |   |   |   |      | Kepuasan Kerja |   |   |   |      | Keadilan Prosedural |   |   |   |   |     | Kompensasi |   |   |   |      |
|----|---------------|---|---|------------------|---|---|---|------|----------------|---|---|---|------|---------------------|---|---|---|---|-----|------------|---|---|---|------|
|    | JK            | P | U | 1                | 2 | 3 | 4 | Y    | 1              | 2 | 3 | 4 | X1   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | X2  | 1          | 2 | 3 | 4 | X3   |
| 1  | 2             | 3 | 3 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,8 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 2  | 1             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 5 | 5 | 5 | 4,75 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 3  | 2             | 3 | 3 | 5                | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 3                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 5          | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| 4  | 2             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 5  | 1             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 6  | 1             | 2 | 3 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 4                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 7  | 1             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 8  | 1             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 5          | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 9  | 1             | 3 | 3 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4                   | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,2 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 10 | 2             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 11 | 1             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 5              | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5                   | 3 | 4 | 4 | 4 | 4   | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 12 | 1             | 3 | 3 | 4                | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 3          | 4 | 4 | 4 | 3,75 |
| 13 | 2             | 3 | 3 | 5                | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 14 | 1             | 5 | 5 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,6 | 5          | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 15 | 1             | 2 | 4 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 16 | 2             | 4 | 4 | 5                | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 5 | 4,25 |
| 17 | 2             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 3 | 3,75 | 4              | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 18 | 1             | 5 | 5 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3              | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 19 | 1             | 4 | 4 | 4                | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 5              | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,4 | 5          | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| 20 | 1             | 5 | 5 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3              | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 21 | 2             | 4 | 4 | 5                | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 5              | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 22 | 1             | 3 | 4 | 5                | 5 | 4 | 5 | 4,75 | 4              | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 23 | 2             | 5 | 5 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5              | 3 | 3 | 5 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 24 | 1             | 2 | 2 | 5                | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5              | 4 | 4 | 5 | 4,50 | 4                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 25 | 2             | 5 | 5 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 26 | 2             | 4 | 4 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 4              | 5 | 5 | 5 | 4,75 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 27 | 2             | 4 | 4 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 28 | 1             | 4 | 4 | 5                | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,8 | 5          | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| 29 | 1             | 5 | 5 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 30 | 2             | 3 | 4 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 31 | 2             | 4 | 4 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 32 | 1             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 33 | 2             | 4 | 4 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 34 | 1             | 2 | 2 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 35 | 2             | 4 | 4 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 36 | 2             | 4 | 4 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 5              | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 4                   | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,2 | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 37 | 1             | 4 | 4 | 4                | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 3          | 4 | 4 | 4 | 3,75 |
| 38 | 1             | 5 | 5 | 5                | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 3 | 4 | 4 | 4 | 4   | 5          | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 39 | 1             | 3 | 3 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 5          | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 40 | 1             | 2 | 2 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 41 | 1             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 5 | 5 | 5 | 4,75 | 4                   | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 42 | 1             | 3 | 3 | 5                | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 5          | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| 43 | 1             | 3 | 3 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 44 | 2             | 1 | 1 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 45 | 2             | 3 | 3 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 46 | 1             | 2 | 2 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,4 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 47 | 2             | 1 | 1 | 4                | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 48 | 2             | 3 | 3 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5              | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 4                   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5          | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 49 | 1             | 1 | 1 | 4                | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4              | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4          | 4 | 4 | 4 | 4,00 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |     |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|------|
| 50 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 51 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 |
| 52 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 53 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,75 |
| 54 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,25 |
| 56 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 57 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 58 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| 59 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 60 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 61 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 62 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4,00 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 |
| 63 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,50 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 64 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 65 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,75 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 66 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 67 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,50 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| 68 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 69 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 70 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,75 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| 71 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |