

PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEKERJA *OUTSOURCING* DI PT BUMMY HARAPAN UMAT

Martika, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziah

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Yogyakarta, Indonesia
Email: n_cah18@yahoo.com

Abstrak — Penelitian ini membahas mengenai pengaruh keadilan kompensasi yang terdiri dari keadilan internal dan eksternal terhadap komitmen organisasi yang meliputi komitmen *affective* dan *continuance* baik secara langsung maupun secara tidak langsung yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat (Buharum) yang terdiri dari enam divisi (petugas keamanan, kebersihan, taman, petugas pintu masuk, supir dan teknisi) dengan total berjumlah 129 orang, namun kuesioner yang terkumpul sebanyak 101 orang. Data dikumpulkan dengan metode survei yaitu dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada responden. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program AMOS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan internal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan eksternal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan internal kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen *affective*, keadilan eksternal kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen *affective*, keadilan internal tidak signifikan terhadap komitmen *continuance*, keadilan eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *continuance*, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *affective*, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *continuance* dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebagai mediasi keadilan internal dan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* dan *continuance*.

Kata Kunci — Keadilan Internal Kompensasi, Keadilan Eksternal Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen *Affective*, Komitmen *Continuance*.

I. PENDAHULUAN

Diskusi mengenai pekerja *outsourcing* tidak akan terlepas dari hal yang terkait dalam menentukan hak-hak pekerja seperti pemberian upah di bawah upah minimum, tidak memberikan keselamatan kerja maupun kesehatan kerja, lembur, jenis dan sifat pekerjaan yang seharusnya

merupakan pekerjaan tetap, atau perjanjian kerja yang kadang bertentangan dengan ketentuan ketenagakerjaan di Indonesia. Menurut Indrajit dan Djokopranoto [1] *outsourcing* merupakan sebuah usaha untuk mengontrakkan suatu kegiatan pada pihak luar untuk memperoleh layanan pekerjaan yang dibutuhkan. Tugas dari pihak *outsourcing* yaitu untuk mengatur, mengontrol dan menugaskan beberapa karyawan sesuai dengan permintaan pengguna jasa [2]. Dalam *outsourcing* terdapat dua pihak yaitu pihak pengguna jasa dan pihak *outsourcing* sendiri

Dalam penelitian ini peneliti tertarik dengan para pekerja *outsourcing* yang dikelola oleh PT Bummy Harapan Umat (Buharum). Pekerja *outsourcing* ini terdiri dari petugas keamanan, kebersihan, taman, petugas pintu masuk, supir dan teknisi, pihak pengguna jasa yang dimaksud yaitu perguruan tinggi sedangkan pihak *outsourcing* yaitu Buharum. Pada umumnya, suatu instansi cenderung akan menggunakan penyedia saja agar dapat lebih memfokuskan pada bisnis inti. Segala bentuk urusan yang berhubungan di luar bisnis inti tidak akan mengganggu pengguna jasa dalam menjalankan bisnisnya, karena hal-hal yang di luar bisnis inti akan ditangani oleh perusahaan *outsourcing*.

Dari keenam jenis pekerjaan tersebut memiliki tanggungjawab masing-masing yang mereka harus kerjakan. Dalam pelaksanaannya, baik sebelum dan saat ataupun setelah pendelegasian, perusahaan penyedia jasa yaitu Buharum tetap bertanggungjawab pada dua tempat yaitu pengguna jasa yaitu dosen, dan mahasiswa maupun tenaga kerja yang diberikan pada instansi peminta jasa yaitu universitas. Perusahaan *outsourcing* maupun pengguna jasa menuntut agar pekerja *outsourcing* menghasilkan kinerja yang memuaskan. Di sisi lain, pekerja *outsourcing* juga ingin kebutuhannya terpenuhi agar bisa terpuaskan tidak hanya secara materi namun secara psikologis. Adanya kondisi yang saling terkait ini lebih mengarah pada kepuasan kerja yang dirasakan, baik itu dari pengguna jasa, perusahaan maupun karyawan *outsourcing*.

Masalah kompensasi akan selalu mendapat perhatian besar dan sorotan, karena kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang bekerja di sebuah instansi dan bukan untuk instansi lain. Instansi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan bermanfaat kinerja di instansi [3].

Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata, keadilan akan terjadi ketika nilai dari tugas dilakukan sesuai dengan nilai dari imbalan yang diterima. Sehingga keadilan dapat dipertimbangkan dari pandangan yang berbeda yaitu personal, individual, internal dan eksternal [4].

Bukan berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu instansi harus berjumlah banyak secara nominal, malah akan mengakibatkan menurunnya daya saing suatu instansi, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri [5]. Pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Dan asal layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal [6].

Berdasarkan survey *Global Workforce Study 2012* faktanya bahwa Indonesia memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dalam urusan gaji, yakni hanya 39%, jauh lebih rendah dibanding negara lain yakni 51%. Sehingga, menunjukkan bahwa instansi di Indonesia belum mampu mengambil langkah untuk mengatasi kekhawatiran karyawan terkait kompensasi [7]. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Berdasarkan *discrepancy theory* yang mengukur kepuasan kerja individu dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan [8]. Kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara lain (*expectation, needs* atau *value*) dengan apa yang menurut perasaan seseorang itu atau persepsinya yang telah didapat melalui pekerjaan yang dikerjakan [9]. Ketika seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, ini karena batas minimum yang diinginkan telah dapat terpenuhi dan akan timbul komitmen karyawan tersebut.

Komitmen organisasional merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan instansi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari instansi tersebut [10]. Allen dan Meyer [11] membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji,

promosi dan rekan kerja [12]. Menurut Tjahjono [13] karyawan yang merasa puas terkait keadilan akan berhubungan dengan kepuasan dan komitmen sehingga mendorong pencapaian keefektifan organisasi atau secara umum berdampak pada *organizational outcomes* [14] [15]

Berdasarkan penjabaran di atas, penulis tertarik untuk menggali pengaruh kompensasi yang diterima para pekerja dari dua sisi keadilan (internal dan eksternal) terhadap komitmen *affective* dan *continuance* melalui kepuasan kerja karyawan pada pekerja *outsourcing* PT Bummy Harapan Umat (Buharum).

Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah keadilan internal kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- b. Apakah keadilan eksternal kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- c. Apakah keadilan internal kompensasi berpengaruh terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- d. Apakah keadilan eksternal kompensasi berpengaruh terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- e. Apakah keadilan internal kompensasi berpengaruh terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- f. Apakah keadilan eksternal kompensasi berpengaruh terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- h. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- i. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara keadilan kompensasi (internal dan eksternal) dan komitmen organisasi (*affective* dan *continuance*) pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh keadilan internal kompensasi terhadap kepuasan kerja pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- b. Untuk mengetahui pengaruh keadilan eksternal kompensasi terhadap kepuasan kerja pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- c. Untuk mengetahui pengaruh keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?

- d. Untuk mengetahui keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- e. Untuk mengetahui pengaruh keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- f. Untuk mengetahui pengaruh keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- g. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen *affective* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- h. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen *continuance* pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?
- i. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara keadilan kompensasi (internal dan eksternal) dan komitmen organisasi (*affective* dan *continuance*) pada pekerja *outsourcing* di PT Bummy Harapan Umat?

Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Buharum dalam hal keadilan kompensasi yang diberikan, kepuasan kerja dan juga upaya meningkatkan komitmen organisasi pada pekerja *outsourcing* sehingga mampu membawa perusahaan kearah yang lebih unggul. Selain itu bagi para karyawan dapat mengetahui dan menyampaikan kepada Buharum dan Universitas kondisi para pekerja *outsourcing* terutama dalam hal keadilan kompensasi yang mereka terima, kepuasan kerja yang mereka rasakan dan komitmen terhadap organisasi. Karena selama ini pekerja *outsourcing* akan cenderung memilih diam daripada harus mengutarakan pendapatnya. Sehingga kedepannya akan ada perubahan yang terjadi kearah yang lebih baik terutama buat para pekerja.

b. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu penelitian khususnya bidang Manajemen SDM terutama yang mengkaji tentang keadilan kompensasi. Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut terutama yang berkaitan dengan pengaruh keadilan internal kompensasi dan keadilan eksternal kompensasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen *affective* dan *continuance* pekerja *outsourcing*.

Kajian Pustaka

1. Kompensasi

Nawawi [16] mengemukakan bahwa kompensasi berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

2. Keadilan Internal Kompensasi

Keadilan internal mencakup rasa keadilan atas perbedaan pembayaran di antara pekerjaan yang berbeda dalam sebuah organisasi karyawan harus merasa bahwa perbedaan gaji antara pekerjaan tersebut adil, mengingat perbedaan yang sesuai pada tanggung jawab pekerjaan [17].

3. Keadilan Eksternal Kompensasi

Keadilan eksternal merupakan persepsi pegawai atas keadilan kompensasi relatif yang diterimanya dengan cara membandingkan dengan pegawai yang memiliki pekerjaan sama di luar organisasinya [18].

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja [19]. Kepuasan kerja adalah instrumen kunci untuk mengukur kesehatan organisasi sebagai kualitas pelayanan sangat tergantung pada sumber daya manusia [20]. Ada beberapa teori antara lain:

- a. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
- b. Teori Keadilan (*equity theory*), teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.
- c. Teori dua faktor (*two factor theory*), teori ini diperkenalkan oleh Herzberg, menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen dipandang sebagai suatu perilaku apabila individu telah merasa terikat oleh tindakannya atau aktivitasnya di masa lalu dan atau dia telah menanamkan sesuatu yang berharga seperti waktu, uang, tenaga, perhatian, dan yang lainnya terhadap instansi yang dirasakannya akan sangat sulit untuk ditarik kembali. Allen dan Meyer [21] membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya:

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Merupakan keterkaitan emosi pekerja terhadap organisasi. Keterkaitan emosi ini terbentuk karena karyawan setuju dengan tujuan dasar dan nilai organisasi serta mengerti untuk apa organisasi berdiri. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi untuk mendorong organisasi dalam mencapai misinya.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

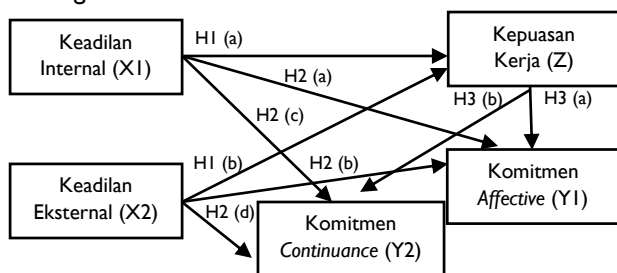
Merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Semakin lama seseorang tinggal dalam sebuah organisasi semakin tidak rela meninggalkan organisasi yang telah

mereka investasikan beberapa tahun. Senioritas, kesempatan promosi, rencana pensiun, hubungan persahabatan dengan rekan kerja memperkuat alasan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi. Karyawan mempunyai tingkat komitmen kelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak ingin mengambil risiko.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas yang ada dalam organisasi. Komitmen normatif untuk melakukan tindakan tertentu dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban harus dibalas. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi mempunyai kepedulian pada apa yang akan dipikirkan orang lain apabila ia keluar dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan ini akan merasa enggan untuk mengecewakan atasannya dan merasa khawatir dianggap buruk oleh rekan kerjanya apabila ia keluar dari pekerjaan tersebut.

Kerangka Teoritis



Gambar 1. Model Penelitian

II. METODE PENELITIAN

1. Objek dan Jenis Penelitian

Objek penelitian adalah PT Bummy Harapan Umat (Buharum) dan jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif.

2. Jenis Data

Data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel keadilan internal kompensasi, keadilan eksternal kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen *affective* dan *continuance*. Data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan oleh peneliti dan dijawab para responden

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan dalam kuesioner ini digunakan skala likert (1-5 poin) yakni kriteria 5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = cukup setuju, 2 = tidak setuju, dan 1 = sangat tidak setuju (Somantri, 2006).

4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik probability sampling. Yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel [22]. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM AMOS 22.0 dan SPSS 17.0.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran umum subjek penelitian

Kuesioner yang disebar sebanyak 129, kuesioner yang kembali sebanyak 101, kuesioner yang cacat 18. sehingga kuesioner yang layak untuk dianalisis lebih lanjut sebanyak 101 kuesioner.

2. Profil Responden

Secara demografi responden penelitian ini terdiri dari Pria 88,1% dan Wanita 11,9%. Dari segi usia ≤ 25 tahun 4,9%, 25-35 tahun 34,6%, 36-45 tahun 39,6%, 46-55 tahun 18,8% dan ≥ 55 tahun 1,9%. Berdasarkan divisi teknis 6 orang, taman 22 orang, supir 5 orang, satpam 20 orang, satpam gate 6 orang, petugas kebersihan 12 orang dan petugas pintu masuk 30 orang.

3. Persentase jawaban responden

Hasil persentase jawaban responden di dapat hasil untuk variabel keadilan internal kompensasi 2,8 dalam kategori cukup, variabel keadilan keadilan eksternal kompensasi 2,8 dalam kategori cukup, variabel kepuasan kerja 3,1 dalam kategori cukup, variabel komitmen *affective* 3,0 dalam kategori cukup dan komitmen *continuance* 3,2 dalam kategori cukup.

4. Validitas

Untuk hasil uji validitas Keterangan: Tanda *** menunjukkan angka yang sangat kecil dan berada di bawah 0,05. Semua *p-value* menunjukkan tanda bintang yang artinya bernilai dibawah 1% (lebih kecil dari 5%), dengan demikian maka semua indikator dinyatakan valid, dan siap diteliti.

5. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keadilan internal kompensasi dengan nilai *variance extracted* 0,8 dan dinyatakan reliabel, keadilan eksternal kompensasi dengan nilai *variance extracted* 0,7 dinyatakan reliabel, variabel kepuasan kerja dengan nilai *variance extracted* 0,8 dinyatakan reliabel, variabel komitmen *affective* nilai *variance extracted* 0,6 dinyatakan reliabel dan variabel komitmen *continuance* nilai *variance extracted* 0,7 dinyatakan reliabel.

6. Uji Normalitas

Nilai *multivariate* uji normalitas sebesar 53.827 tidak memenuhi asumsi normalitas karena berada di luar rentang ±2,58. Untuk menguji apakah model yang tidak normal masih dapat diterima maka dilakukan uji *bootstrapping*. Dalam ini peneliti menggunakan *bootstrap ML (Maximum Likelihood)* dengan standar *bootstrap* sebesar 15 maka didapat hasil dengan nilai *Bollen-Stine bootstrap p* = .006 yang lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil *bootstrapping* menunjukkan dengan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya. Secara teknik dalam SEM “*multivariate normality is a sufficient but not necessary condition for realizing the desirable of normal theory estimator*” [23]. Atas dasar penjelasan teoritis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data normalitas dalam penelitian ini masih layak untuk digunakan dan dapat dianalisis lebih lanjut.

7. Uji Multikolinearitas

TABEL 1 HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

	Estimate
INT <---> EKS	.267

Berdasarkan koefisien korelasi pada *output correlations* diperoleh korelasi sebesar 0,267 lebih kecil dari 0,9 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen.

8. Uji Goodness of Fit Index

TABEL 2 HASIL UJI GOODNESS OF FIT INDEX

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis Sebelum M.I	Evaluasi Model	Hasil Analisis Sesudah M.I	Evaluasi Model
Chi-Square (X^2)	$\geq 538,393$	1165,875	Bad Fit	951,729	Bad Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Bad Fit	0,000	Bad Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,128	Over Fit	0,108	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,605	Bad Fit	0,644	Bad Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,543	Bad Fit	0,582	Bad Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,399	Over Fit	1,995	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,793	Marginal	0,853	Marginal
NFI	$\geq 0,90$	0,715	Marginal	0,767	Marginal
CFI	$\geq 0,90$	0,809	Marginal	0,867	Marginal
IFI	$\geq 0,90$	0,811	Marginal	0,869	Marginal

Dalam uji *goodness of fit index* peneliti melakukan sebanyak dua kali dikarenakan belum ada hasil evaluasi yang dinyatakan baik. Maka peneliti memanfaatkan salah satu fasilitas dari amos untuk melakukan *modification index*. Sehingga didapatkan hasil yang lebih baik yaitu terdapat perubahan pada CMIN/DF dari *over fit* ke *fit*. Adapun data dari indikator variabel yang dilakukan *modification index* adalah sebagai berikut:

TABEL 3 HASIL UJI GOODNESS OF FIT INDEX

	M.I.	Par Change
CON <--- AFF	24.295	.356
X2.3 <--- C5	18.985	.220
X1.4 <--- Z1.3	13.048	.206
Z1.4 <--- X2.2	12.818	-.325
X1.5 <--- C6	10.875	-.184
X2.1 <--- C2	10.374	-.181
X2.3 <--- X1.4	9.335	.129
C3 <--- C4	9.160	.221
AFF2 <--- X1.4	9.349	.329

Keseluruhan indikator tersebut dilakukan modifikasi karena memiliki nilai M.I yang lebih besar dibanding indikator lainnya. Artinya keseluruhan indikator variabel itu dapat dikorelasikan sehingga akan ada tambahan sebuah parameter yang menyebabkan mengecilnya nilai *chi-square*. Modifikasi indikator variabel AFF dan CON, C5 dan X2.3, Z1.3 dan X1.4, X2.2 dan Z1.4, C6 dan X1.5, C2 dan X2.1, X1.4 dan X2.3, C4 dan C3 serta AFF2 dan X1.4.

9. Uji Hipotesis

TABEL 4 HASIL UJI HIPOTESIS

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KEP <--- INT	.463	.118	3.936	***	Signifikan

KEP <--- EKS	.387	.096	4.045	***	Signifikan
AFF <--- INT	.076	.129	.591	.555	Tidak Signifikan
AFF <--- EKS	.214	.112	1.902	.057	Tidak Signifikan
CON <--- INT	.122	.112	1.093	.275	Tidak Signifikan
CON <--- EKS	.217	.098	2.218	.027	Signifikan
AFF <--- KEP	.631	.128	4.934	***	Signifikan
CON <--- KEP	.565	.113	4.986	.260	Signifikan

TABEL 5 HASIL UJI STANDARDIZED DIRECT AND INDIRECT EFFECT

Pengaruh	Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
AFF <--- INT	0,058	0,222
AFF <--- EKS	0,183	0,209
CON <--- INT	0,103	0,220
CON <--- EKS	0,206	0,208

Hipotesis 1 (a) Parameter estimasi hubungan antar keadilan internal kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,463. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 3,936 dengan probabilitas = 0,000 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 1 (a) diterima sebab terdapat hubungan positif signifikan antar keadilan internal dengan kepuasan kerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0.000 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 3,936 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 1 (b) Parameter estimasi hubungan antar keadilan eksternal kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,387. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 4,045 dengan probabilitas = 0,000 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 1 (b) diterima sebab terdapat hubungan positif signifikan antar keadilan internal kompensasi dengan kepuasan kerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0.000 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 4,345 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 2 (a) Parameter estimasi hubungan antar keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *affective* diperoleh sebesar 0,076. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 0,129 dengan probabilitas = 0,555 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 2 (a) ditolak sebab tidak terdapat hubungan signifikan antar keadilan internal kompensasi dengan komitmen *affective*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,555 tidak memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 0,129 tidak memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 2 (b) Parameter estimasi hubungan antar keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* diperoleh sebesar 0,214. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 1.902 dengan probabilitas = 0,057 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 2 (b) ditolak sebab terdapat hubungan signifikan antar keadilan eksternal kompensasi dengan komitmen *affective*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0.057 tidak memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 1,902 juga tidak memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 2 (c) Parameter estimasi hubungan antar keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *continuance* diperoleh sebesar 0,122. Pengujian

hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 1,093 dengan probabilitas = 0,275 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 2 (c) ditolak sebab tidak terdapat hubungan signifikan antar keadilan internal kompensasi dengan komitmen *continuance*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,275 tidak memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 1,093 tidak memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 2 (d) Parameter estimasi hubungan antar keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *continuance* diperoleh sebesar 0,217. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 2.218 dengan probabilitas = 0,027 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 2(d) diterima sebab terdapat hubungan positif signifikan antar keadilan eksternal kompensasi dengan komitmen *continuance*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,027 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 2,218 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 3 (a) Parameter estimasi hubungan antar kepuasan kerja terhadap komitmen *affective* diperoleh sebesar 0,631. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 4.934 dengan probabilitas = 0,000 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 3 (a) diterima sebab terdapat hubungan positif signifikan antar kepuasan kerja dengan komitmen *affective*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,000 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 4.934 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 3 (b) Parameter estimasi hubungan antar kepuasan kerja terhadap komitmen *continuance* diperoleh sebesar 0,565. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan C.R = 4,986 dengan probabilitas = 0,260 ($p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 3 (b) diterima sebab terdapat hubungan positif signifikan antar kepuasan kerja dengan komitmen *affective*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,260 telah memenuhi syarat < 0.05 dan nilai C.R 4,986 juga telah memenuhi syarat $\geq \pm 1,96$.

Hipotesis 4 merupakan hipotesis yang akan menguji pengaruh keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *affective* dan *continuance* organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keadilan internal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan internal kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*, keadilan internal kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen *continuance* dan kepuasan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen *affective*. Dari hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect* juga membuktikan variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *affective* dan *continuance*, dengan melihat pada nilai *standardized indirect effect* lebih besar dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect*. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan

internal kompensasi terhadap komitmen *affective* sebesar 0,222 dan terhadap komitmen *continuance* sebesar 0,220, dimana lebih besar dibandingkan nilai *standardized indirect effect* yang hanya sebesar 0,058 (*affective*) dan 0,103 (*continuance*). Jadi hipotesis diterima.

Hipotesis 5 merupakan hipotesis yang akan menguji pengaruh keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* dan *continuance* organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keadilan eksternal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan eksternal kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen *affective*, keadilan eksternal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *continuance* dan kepuasan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen *continuance*. Dari hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect* juga membuktikan variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* dan *continuance*, dengan melihat pada nilai *standardized indirect effect* lebih besar dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect*. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affective* sebesar 0,209 dan terhadap komitmen *continuance* sebesar 0,208, dimana lebih besar dibandingkan nilai *standardized indirect effect* yang hanya sebesar 0,183 (*affective*) dan 0,206 (*continuance*). Jadi hipotesis 5 diterima.

Beberapa hipotesis yang tidak didukung dapat disebabkan oleh kuatnya aspek-aspek di luar transaksional seperti kesesuaian nilai-nilai organisasional dengan personal seperti kemuhammadiyahannya sehingga memperkuat *engagement* di luar transaksional.

IV. KESIMPULAN

1. Keadilan internal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Semakin tinggi persepsi keadilan internal kompensasi maka kepuasan kerja akan meningkat.
2. Keadilan eksternal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Semakin tinggi persepsi keadilan eksternal kompensasi maka kepuasan kerja akan meningkat.
3. Keadilan internal kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen *affective* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Keadilan internal kompensasi yang dimiliki oleh para karyawan belum mampu mendorong untuk lebih meningkatkan komitmen *affective*.
4. Keadilan eksternal kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen *affective* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Keadilan eksternal kompensasi yang dimiliki oleh para karyawan belum mampu mendorong untuk lebih meningkatkan komitmen *affective*.

5. Keadilan internal kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen *continuance* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Keadilan internal kompensasi yang dimiliki oleh para karyawan belum mampu mendorong untuk lebih meningkatkan komitmen *continuance*.
 6. Keadilan eksternal kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *continuance* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum. Semakin tinggi persepsi keadilan eksternal kompensasi maka komitmen *continuance* akan meningkat.
 7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *affektive* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan meningkat komitmen *affektive*.
 8. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *continuance* pada karyawan *outsourcing* yang bekerja di Buharum semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan meningkat komitmen *continuance*.
 9. Kepuasan kerja berpengaruh mampu menjadi mediasi antara keadilan internal kompensasi terhadap komitmen *affektive* dan *continuance*.
 10. Kepuasan kerja berpengaruh mampu menjadi mediasi antara keadilan eksternal kompensasi terhadap komitmen *affektive* dan *continuance*.
- [13] Tjahjono, H.K. 2010. "The Extension of two-factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split". USA-China Business Review, Vol.9, No.7.
- [14] Tjahjono, H.K. 2011 The configuration pattern distributive and procedural justice and its consequences to satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1): 87-103.
- [15] Tjahjono, H.K., Palupi, M., and Dirgahayu, P. (2015). Career perception at the republic indonesia police organization impact of distributive fairness, procedural fairness and career satisfaction on affective commitment, 22(2):130-135.
- [16] Nawawi, H. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan Ke 8, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [17] Ramanoff, K. Boehm, K., and Benson, E. (1989), Pay Equity: Internal and External Considerations.
- [18] Ramanoff, K. Boehm, K. and Benson, E. (1989), Pay Equity: Internal and External Considerations.
- [19] Tjahjono, H.K. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, VSM MMUMY
- [20] Crossman, Alf. and Abou-Zaki, B. (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Iss: 4, pp.368 – 376.
- [21] Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- [22] Sekaran, U. (2006), *Research Methods for Business* Buku2. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta.
- [23] Tamarken & Waller. (2005), "Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations, and Misconceptions" *Annual Review of Clinical Psychology* Vol. 1: 31-65

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Indrajit R.E dan Djokopranoto, R., (2004) *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- [2] Suwondo, C. (2003), *Outsourcing Implementasi di Indonesia*, Gramedia, Jakarta.
- [3] Atmajawati, Y. (2006), "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keluar Masuk Pegawai (Labour Turnover) pada PT.Jasa Raharja Putera Surabaya.Universitas Airlangga, Surabaya".
- [4] Roberts, J. A., Cooper, K., & B. C. Lawrence. (1999), "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice* 7(1): 1-16.
- [5] Lawler, E.E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York: Mc Graw-Hill.
- [6] Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi, karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS dikantor X di Yogyakarta." *Jurnal riset manajemen dan bisnis*. Volume 8 No.1
- [7] Portalhr. (2012, 28-09-2012). Gaji, masih penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Retrieved from <http://www.portalhr.com/berita/gaji-masih-penting-dalamm menarik-dan-mempertahankan-karyawan/>.
- [8] Porter, L.W. (1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, February, 1-10.
- [9] Locke, E.A. (1969), *The Natural and Causes of Job Satisfaction*, *Handbook of Industrial and Arganizational Psychology*, Rand Mc Nally, Chicago.
- [10] Sopiah, (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : C.V Andi Offset
- [11] Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- [12] Harrison, J.K., and Hubbard, R. (1998), "Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico". *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.