

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP
PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASIONAL:
KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
SKRIPSI**



*Acc untuk ujian skripsi.
Yogyakarta, 19 Juli 2024*

Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan
Nomor Mahasiswa : 20311007
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan

NIM : 20311007

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 19 Juli 2024



Muhammad Ryan Adibangsawan

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang
Organisasional: Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan
Nomor Induk Mahasiswa : 20311007
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 19 Juli 2024 Telah

Disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

*ACC Acc untuk ujian skripsi.
Yogyakarta, 19 Juli 2024*



Dr. Majang Palupi, B.B.S., M.B.A



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Genap 2023/2024, hari Senin, tanggal 05 Agustus 2024, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan
No. Mahasiswa : 20311007
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASIONAL: KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI HARIAN LEPAS (PHL) PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK
Pembimbing : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : A/B
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji:

Ketua Tim : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Anggota Tim : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Yogyakarta, 06 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, SE., M.Sc.
NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP PERILAKU
MENYIMPANG ORGANISASIONAL: KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PEGAWAI HARIAN LEPAS (PHL) PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK**

Disusun oleh : Muhammad Ryan Adibangsawan

Nomor Mahasiswa : 20311007

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 05 Agustus 2024

Penguji/Pembimbing TA : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP
PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASIONAL:
KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(PEGAWAI HARIAN LEPAS PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat
Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan
Nomor Mahasiswa : 20311007
Nama Dosen : Dr. Majang Palupi, BBA., MBA
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL
DAN KOMPENSASI TERHADAP
PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASIONAL:
KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(PEKERJA HARIAN LEPAS (PHL) PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK)**

Muhammad Ryan Adibangsawan

Majang Palupi

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional pada Pekerja Harian Lepas (PHL) PT Pupuk Kujang Cikampek dimediasi oleh kepuasan karyawan. Jenis penelitian ini merupakan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan analisis statistik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan menggunakan *skala likert* 5 tingkatan. Alat uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang organisasional. Keadilan organisasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan tidak memediasi keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional, sementara Kepuasan karyawan memediasi pengaruh positif kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional.

Kata Kunci : *Keadilan Organisasional, Kompensasi, Kepuasan Karyawan, Perilaku Menyimpang Organisasional.*

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE
AND COMPENSATION ON
ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOUR:
EMPLOYEE SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE
(CASUAL DAILY WORKERS (PHL) PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK)**

Muhammad Ryan Adibangsawan

Majang Palupi

Management Study Program, Faculty of Business and Economics,
Universitas Islam Indonesia

This study aims to examine and analyze the effect of organizational justice and compensation on organizational misbehaviour in casual daily workers (PHL) of PT Pupuk Kujang Cikampek mediated by employee satisfaction. This type of research is quantitative. The sample in this study amounted to 100 respondents with sampling techniques using descriptive statistical analysis. Data collection was carried out by distributing questionnaires using a 5-level Likert scale. The analytical test tool used in this research is SmartPLS. The results showed that organizational justice, compensation and employee satisfaction had a negative effect on organizational misbehaviour. Organizational justice and compensation have a significant positive effect on employee satisfaction. Employee satisfaction does not mediate organizational justice on organizational misbehaviour. Employee satisfaction mediates the effect of compensation on organizational misbehaviour.

Keywords: Organizational Justice, Compensation, Employee Satisfaction, Organizational Misbehaviour.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum. Wr. Wb

Puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang karena atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kelancaran dalam penulisan dan dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Sholawat serta salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kebodohan sampai zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan ini. Tugas akhir skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG ORGANISASIONAL, KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PEKERJA HARIAN LEPAS (PHL) PT. PUPUK KUJANG CIKAMPEK)”**, disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan program strata-1 (S-1) Sarjana Manajemen di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis mendapatkan banyak dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayahnya serta ridho kepada penulis sampai saat ini,
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi panutan untuk penulis sampai saat ini,
3. Kedua orang tua saya tercinta, kakak dan teteh yang saya sayangi yang telah memberikan suport dan doa yang diberikan kepada penulis dalam bentuk apapun,
4. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia,

5. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia,
6. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
7. Ibu Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A selaku dosen pembimbing skripsi, terima kasih atas segala bimbingan, motivasi dan arahnya kepada penulis hingga menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pelajaran dan motivasi yang luar biasa selama ini.
9. Ayu Kurnia Rahmahwati yang selalu memberikan suport, doa, kasih sayang, semangat, dorongan dan ilmu yang bermanfaat untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman saya yang selalu memberikan doa, suport dan bantuannya kepada penulis agar penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. (Pace Ahya, Kinan, Azis, Fahri)

DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1 Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang.....	10
2.1.2 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang	13
2.1.3 Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang.....	17
2.1.4 Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan.....	20
2.1.5 Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan.....	23
2.1.6 Keadilan Organsisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan	26
2.1.7 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan	30
2.2 Landasan Teori	32
2.2.1 Keadilan Organisasional	32
2.2.2 Kompensasi	33
2.2.3 Kepusasan Karyawan	34
2.2.4 Perilaku Menyimpang Organisasional	36
2.3 Hubungan Antar Variabel	38
2.3.1 Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional	38
2.3.2 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional	38

2.3.3	Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional	39
2.3.4	Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan	40
2.3.5	Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan	40
2.3.6	Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional Dimediasi Kepuasan Karyawan	41
2.3.7	Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional Dimediasi Kepuasan Karyawan	41
2.4	Kerangka Penelitian	42
2.5	Hipotesis	43
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Pendekatan Penelitian	44
3.2	Lokasi Penelitian	44
3.3	Profil Perusahaan	44
3.3.1	Visi Dan Misi	45
3.3.2	Logo	45
3.4	Operasionalisasi Variabel	45
3.4.1	Variabel Bebas (<i>Independent Variable</i>)	46
3.4.2	Variabel Dependen (<i>Dependen Variable</i>)	47
3.4.3	Variabel Mediasi (<i>Intervening Variable</i>)	49
3.5	Populasi Dan Sampel Penelitian	50
3.5.1	Populasi	50
3.5.2	Sampel	50
3.6	Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data	50
3.6.1	Jenis Data	50
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data	51
3.7	Metode Analisis Data	52
3.7.1	Analisis Deskriptif	52
3.7.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	52
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		56
4.1	Analisis Deskriptif	56
4.1.1	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian	56
4.1.1.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.1.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56

4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	57
4.2	Hasil Analisis Deskriptif Variabel	58
4.2.1	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional (X1)	58
4.2.2	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X2).....	59
4.2.3	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perilaku Menyimpang Organisasional (Y).....	60
4.2.4	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Karyawan (Z).....	62
4.3	Pengajuan Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	63
4.3.1	Uji Validitas	64
4.3.1.1	<i>Convergent Validity</i>	65
4.3.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	68
4.3.2	Uji Reabilitas.....	73
4.3.2.1	<i>Cronbach's Alpha & Composite Reliability</i>	74
4.4	Analisis Model Stuktural (<i>Inner Model</i>)	75
4.4.1	R-Square (R2)	75
4.4.2	Uji Hipotesis	76
4.4.3	Rekapitulasi Uji Hipotesis	80
4.5	Pembahasan.....	80
4.5.1	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H1).....	80
4.5.2	Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang (H2).....	81
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H3).....	81
4.5.4	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan (H4).....	82
4.5.5	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan (H5)	82
4.5.6	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Kepuasan Karyawan (H6)	83
4.5.7	Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Kepuasan Karyawan (H7)	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		86
5.1	Kesimpulan	86
5.2	Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA		90

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam dunia yang dipenuhi persaingan global, kemajuan teknologi yang pesat menuntut inovasi dalam manajemen perusahaan. Mengingat dinamika pasar yang terus berubah, sangatlah penting bagi para karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi terkini serta metodologi kerja yang lebih canggih. Pada tahun 2017, Indonesia mencapai pertumbuhan ekonomi tertinggi sejak 2011 (Suharman *et al.* 2019), sebagian besar berkat adopsi teknologi yang mempercepat pertumbuhan industri. Di tengah era yang sering dijuluki revolusi industri 4.0, inovasi merupakan faktor penting untuk mempertahankan relevansi pasar. Menghadapi tantangan tersebut, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pengelolaan dan efisiensi sumber daya manusianya secara lebih efektif.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan faktor kritikal yang berpengaruh langsung terhadap perkembangan sebuah perusahaan atau organisasi. Ini bukan sekadar pilihan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar bagi perusahaan yang aspirasinya adalah berkembang. Seperti yang diungkapkan oleh Mu'tafi (2020), karyawan merupakan aset yang sangat berharga, yang perlu dikelola dengan strategi yang cermat untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Proses pengelolaan ini, yang kita kenal sebagai manajemen SDM, memegang peranan penting dalam mengoptimalkan performa dan potensi individu, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan bersama.

Vardi dan Weitz (2004) merumuskan perilaku menyimpang organisasional sebagai tindakan yang disengaja dalam lingkup kerja, yang bertentangan dengan norma dan berpotensi merugikan organisasi. Penelitian ini berhasil mengungkap 23 jenis perilaku menyimpang di lingkungan kerja, termasuk kedatangan terlambat, pulang lebih awal tanpa perizinan, konsumsi alkohol selama jam kerja atau istirahat, mengurus masalah pribadi atau politik selama waktu kerja, pencurian alat atau material kerja, serta pelecehan verbal atau seksual terhadap rekan kerja (Vardi & Wiener, 1996). Esensi dari perilaku menyimpang organisasional terletak pada aksi-aksi individu yang sengaja dilakukan untuk merugikan atau menghambat efektivitas organisasi.

Dalam lingkungan kerja, penyimpangan seringkali lebih banyak dibicarakan daripada dipahami secara mendalam oleh organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Lawrence & Robinson (2007). Akan tetapi, dengan memahami dan menganalisis penyebab perilaku menyimpang karyawan, sebuah organisasi dapat secara efektif mengatasi dampak negatifnya. Sangat penting untuk secara proaktif mencegah situasi yang dapat memicu perilaku negatif ini dengan mengerti secara jelas mekanisme di baliknya. Untuk itu, penelitian kami berfokus pada eksplorasi mendalam mengenai faktor-faktor yang memicu perilaku menyimpang tersebut.

Perilaku menyimpang di lingkungan organisasi dapat merugikan produktivitas dan membahayakan reputasi. Studi oleh Vardi & Wiener (1996) telah mengungkap faktor-faktor yang mendorong perilaku negatif karyawan, yang berakibat pada penurunan efisiensi dan kesulitan dalam operasional organisasi. Untuk mengantisipasi perilaku menyimpang, telah diidentifikasi berbagai penyebab, baik dari faktor pribadi maupun situasional. Literatur terkait menyarankan bahwa penting bagi perusahaan untuk mengatasi perilaku disfungsional di tempat kerja.

Perilaku menyimpang di lingkungan kerja merupakan sebuah fenomena sosial yang berakar pada penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Faktor-faktor seperti peluang, gaya hidup hedonis, status sosial, dan nilai-nilai budaya sering kali menjadi pemicunya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Park, Hoobler, Wu, Hu, & Wilson pada tahun 2015, perilaku menyimpang ini meliputi aksi-aksi yang merugikan organisasi, termasuk pengabaian terhadap produktivitas, penyalahgunaan aset organisasi, politik kantor yang merusak, serta perilaku agresif terhadap kolega.

Beberapa faktor berpengaruh terhadap perilaku menyimpang, keadilan organisasional menjadi salah satu faktor utama. Perlakuan yang adil terhadap karyawan di tempat kerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja, menurut Purnawati, Widyani, dan Devy (2020). Ketidakadilan yang dibiarkan tanpa penanganan bisa memicu perilaku menyimpang, termasuk pelanggaran aturan atau penyalahgunaan fasilitas, sebagaimana diungkapkan oleh Arisandy M. (2020). Persepsi karyawan mengenai keadilan organisasional seringkali berhubungan dengan evaluasi proses-proses kerja seperti promosi, kompensasi, dan seleksi karyawan. Karyawan merasakan keadilan ketika proses tersebut dijalankan dengan cara yang adil dan transparan.

Keadilan dalam organisasi dapat diukur dari evaluasi etika dan moralitas dalam perilaku manajerial, menurut Cropanzano dkk. (2007). Penilaian ini mencakup tiga aspek utama: distribusi imbalan, kualitas interaksi interpersonal, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, Abrivianto dan kolega (2014) menjelaskan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk memelihara keterikatan mereka dengan organisasi, berkontribusi aktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Rhoades (2002) mendefinisikan keadilan distributif sebagai sebuah prinsip dalam organisasi yang mengutamakan keselarasan antara imbalan yang diperoleh oleh karyawan dengan kontribusi yang mereka berikan. Lebih lanjut, Rhoades menjelaskan bahwa karyawan mengukur adil tidaknya distribusi imbalan, termasuk gaji dan bonus, berdasarkan aturan yang dianggap fair. Apabila karyawan merasakan bahwa ada kesesuaian antara apa yang mereka sumbangkan dengan apa yang mereka terima, maka keadilan distributif dianggap telah terwujud dalam organisasi tersebut.

Cropanzano *et al.* (2007) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai persepsi individu terhadap etika dan moralitas yang diterapkan oleh manajemen. Terdapat tiga dimensi utama dari keadilan organisasional: distribusi imbalan yang adil, prosedur yang tepat, dan kualitas interaksi antar individu (Cropanzano *et al.*, 2001, seperti dikutip oleh Kristanto, 2013). Keadilan dianggap sebagai kondisi sosial di mana standar keadilan dan kesesuaian dihormati. Dalam konteks kerja, keadilan dibagi menjadi tiga tingkat: distributif (hasil yang diperoleh karyawan), prosedural (keadilan dalam mekanisme distribusi), dan interaksional (cara karyawan diperlakukan oleh pengambil keputusan). Ketiga bentuk keadilan ini saling terkait dan secara kolektif membentuk persepsi keadilan organisasional (Yuliana, 2016). Kesimpulan dari pengertian dan definisi tentang keadilan organisasional di atas menunjukkan apabila keadilan organisasional dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Selain keadilan organisasional, perilaku menyimpang memiliki faktor lainnya seperti kompensasi. Kinerja karyawan, yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam menjalankan tugas, merupakan faktor penting (Mangkunegara, 2017). Untuk meningkatkan kinerja ini, sangat krusial memberikan kompensasi seperti gaji dan insentif. Menurut Hasibuan (2017), kompensasi merupakan bentuk pengakuan

terhadap karyawan yang menunjukkan performa luar biasa. Melalui penghargaan finansial dan non-finansial, perusahaan berusaha menghargai kontribusi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang adil, menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Soeriawabiwa, Kusumawati & Siswanto, 2017).

Kompensasi merupakan elemen penting yang berperan dalam mempengaruhi keputusan seseorang untuk bergabung dengan sebuah organisasi (Armaniah, 2018). Hal ini mencakup berbagai bentuk pembayaran atau penghargaan yang diterima oleh karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Davis dan Werther (Marwansyah, 2014), perusahaan menyediakan kompensasi kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi materiil atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi ini terdiri dari dua jenis utama: kompensasi langsung yang mencakup gaji, upah, insentif, dan bonus; serta kompensasi tidak langsung yang meliputi fasilitas untuk kesejahteraan dan layanan pendukung lainnya.

Werther Jr & Davis (1981) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan mereka, yang dapat berupa upah atau gaji yang ditentukan oleh departemen personalia. Menurut Kadarisman (2012), kompensasi merupakan bagian penting dari fungsi Sumber Daya Manusia, mencakup berbagai jenis penghargaan yang diberikan sebagai apresiasi terhadap kontribusi karyawan terhadap organisasi. Karyawan menerima kompensasi, yang bisa berupa manfaat finansial atau non-finansial, sebagai imbalan atas kerja keras dan waktu yang mereka investasikan. Kadarisman (2012) menambahkan bahwa kompensasi berperan sebagai bentuk pengakuan terhadap karyawan yang berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan.

Kesimpulannya, kompensasi dapat menjadi penyebab perilaku menyimpang di kalangan karyawan sebuah perusahaan. Mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak sepadan dengan kompensasi yang mereka terima, dan beban kerja yang mereka hadapi tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan.

Perilaku menyimpang organisasional di tempat kerja atau *organizational misbehaviour* adalah tindakan yang bertentangan dengan norma dan standar organisasi (Robinson & Bennett, 1995) biasanya merupakan respons emosional seseorang terhadap lingkungan kerjanya, yang dipengaruhi oleh isu-isu seperti keadilan, gaji, dan

kepuasan kerja. Berbagai studi telah menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat kepuasan karyawan dan peningkatan kinerja mereka. Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan performa perusahaan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Latrini (2013) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi berdampak langsung pada efisiensi dan produktivitas pegawai.

Nur (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh sejauh mana ekspektasi, kebutuhan, atau nilai-nilai mereka terpenuhi dalam realitas pekerjaan. Kepuasan tercapai ketika ada kesesuaian antara hasil dan harapan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja bisa menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja mencerminkan kombinasi dari perasaan dan keyakinan karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa mencakup emosi positif maupun negatif.

Organisasi modern menganggap kepuasan karyawan sebagai aspek kritical yang mempengaruhi efisiensi kerja secara signifikan. Hoboubi dan kawan-kawan (2017) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sikap positif mereka terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Inversonn dan Deery (2016) menunjukkan bahwa elemen-elemen seperti kompensasi, dukungan dari atasan, kesempatan untuk promosi, dukungan dari rekan kerja, tingkat beban kerja, serta isu-isu lain seperti kejelasan peran dan kesempatan untuk pengembangan karir, memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja.

Peneliti tidak hanya mengambil variabel keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional. Peneliti menambahkan variabel kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi karena peneliti belum menemukan penelitian serupa sehingga penelitian ini memiliki kebaharuan peran kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi hubungan antara keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional.

PT. Pupuk Kujang adalah perusahaan terkemuka di sektor pupuk nasional, yang memanfaatkan bahan organik dan anorganik untuk menciptakan produk unggulan melalui proses kimia yang canggih. Perusahaan ini tidak hanya mendukung sektor pertanian melalui kegiatan perdagangan tetapi juga berkomitmen pada

penciptaan produk berkualitas tinggi. Dalam upaya mencapai visi dan misinya, PT. Pupuk Kujang menerapkan sistem manajemen karyawan yang efektif, membedakan antara Karyawan Tetap dan Pegawai Harian Lepas (PHL), dengan masing-masing memiliki status dan fasilitas yang berbeda. Namun, perbedaan ini dapat berpotensi menimbulkan perilaku menyimpang organisasional di kalangan Pegawai Harian Lepas.

Penjelasan yang disampaikan di atas mengindikasikan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali pengaruh keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang, dimediasi oleh kepuasan karyawan pada pegawai harian lepas PT. Pupuk Kujang Cikampek.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks yang telah diuraikan di atas, fokus penelitian ini adalah mengkaji peran kepuasan kerja karyawan sebagai variabel pemediasi antara keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas di PT. Pupuk Kujang. Pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
3. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
4. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
6. Apakah kepuasan karyawan memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?

7. Apakah kepuasan karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan rumusan masalah di atas, maka didapatkan beberapa tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional,
2. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional,
3. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang organisasional,
4. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan,
5. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan kompensasi terhadap kepuasan karyawan,
6. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan karyawan memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional,
7. Untuk menguji dan menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis antara lain sebagai berikut :

1. Akademisi dan Riset Mendatang

Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya referensi mengenai dampak keadilan organisasional serta kompensasi terhadap perilaku menyimpang, dengan kepuasan karyawan sebagai mediasi.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bertujuan untuk organisasi agar organisasi dapat mengurangi perilaku menyimpang organisasional dengan kebijakan yang dibuat oleh organisasi.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh apa peran keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional melalui kepuasan karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memastikan isi skripsi dapat dibaca dengan mudah dan menyeluruh, penting untuk menyertakan sistematika penulisan yang berfungsi sebagai kerangka dan panduan. Penulisan skripsi ini dilakukan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Berikut adalah sistematika penulisan yang diikuti:

1. Bab I : Pendahuluan

Bab ini membahas berbagai aspek dalam penelitian ini, meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur penyusunan laporan dengan lebih terstruktur, jelas, dan elegan, tanpa mengubah makna asli.

2. Bab II : Kajian Pustaka

Bab ini menguraikan dan mendiskusikan kajian penelitian yang relevan dengan penelitian ini, termasuk teori-teori yang diaplikasikan, kerangka konsep, dan hipotesis penelitian.

3. Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang populasi dan pemilihan sampel dalam penelitian, menjelaskan variabel serta definisi variabel, metodologi pengumpulan data, verifikasi instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

4. Bab IV: Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini menyajikan kesimpulan serta memberikan rekomendasi bagi instansi dan peneliti di masa mendatang.

5. Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyajikan kesimpulan serta memberikan rekomendasi bagi institusi dan peneliti di masa mendatang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang

1. Shkoler, Tziner (2017)

Penelitian "Peran Mediasi dan Moderasi dari Burnout dan Kecerdasan Emosional dalam Hubungan antara Keadilan organisasional dan Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja" oleh Or Shkoler dan Aharon Tziner pada tahun 2017 mengeksplorasi hubungan antar keadilan organisasional, burnout, dan perilaku menyimpang di lingkungan kerja, menekankan peran kecerdasan emosional sebagai faktor pengatur. Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif yang signifikan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang, serta antara persepsi keadilan organisasional dan burnout. Selanjutnya, terdapat korelasi positif yang signifikan antara burnout dan perilaku menyimpang. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang, menunjukkan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi lebih efektif dalam mengelola persepsi ketidakadilan di tempat kerja.

Temuan ini memberikan wawasan baru yang konsisten dengan studi sebelumnya dalam hal variabel yang diteliti, namun memberikan perspektif baru terkait objek penelitian.

2. Shirazi, Afrough (2016)

Penelitian "*Investigate the Relationship between Organizational Justice and Organizational Misbehavior: An Empirical Study of a Software Company in Tehran City*" oleh Ali Shirazi dan Amir Afrough pada tahun 2016, Menelusuri hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku buruk, penelitian ini melibatkan 183 pegawai dari sebuah perusahaan perangkat lunak di Teheran, Iran pada tahun 2015, yang dipilih melalui metode sampel acak. Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang.

Meskipun mirip dengan penelitian sebelumnya mengenai variabel yang sama, penelitian ini unik karena fokus pada objek studi yang berbeda.

3. Weitz, Vardi, Setter (2012)

Studi "*Spirituality and Organizational Misbehaviour*" oleh Ely Weitz, Yoav Vardi, dan Ora Setter pada 2012 Tujuan dari studi ini adalah untuk mengeksplorasi apakah spiritualitas dapat mengurangi kecenderungan terhadap perilaku buruk di tempat kerja serta mempengaruhi dinamika hubungan antara faktor-faktor yang menyebabkan perilaku menyimpang di dalam sebuah organisasi. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor pekerjaan seperti otonomi dan ketergantungan tidak memiliki kaitan dengan *Misbehaviour Organisational* (OMB), sedangkan keadilan prosedural terbukti tidak berkorelasi dengan OMB. Di sisi lain, keadilan distributif dan keadilan dalam pemberian *reward* terlihat memiliki hubungan negatif dengan OMB. Selanjutnya, persepsi terhadap pemenuhan kontrak psikologis menunjukkan korelasi negatif yang signifikan dengan OMB. Spiritualitas individu (IS) tidak hanya berkorelasi negatif dengan OMB tetapi juga memoderasi hubungan antara desain pekerjaan, seperti otonomi dan ketergantungan, terhadap OMB. Namun, Spiritualitas Organisasi (OS) tidak berhasil memoderasi hubungan antara variabel individu, pekerjaan, dan organisasi dengan OMB seperti yang diharapkan sebelumnya.

Studi ini memberikan perspektif yang mirip dengan penelitian sebelumnya dalam hal variabel yang diteliti namun berbeda dalam konteks objek penelitiannya.

4. Imamoglu, Ince, Turkcan, Atakay (2019)

Studi "*The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance*" pada tahun 2019, Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan, dan Birsen Atakay melakukan penelitian yang menggali hubungan antara keadilan organisasional, komitmen organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Temuan mereka menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, pendorongan berbagi pengetahuan, dan peningkatan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini

menyoroti dampak positif dari berbagi pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal variabel yang diteliti dengan penelitian yang direncanakan, namun berbeda dalam konteks objek penelitiannya.

Tabel 2.1

Review Jurnal Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	<p>Shkoler, Tziner (2017)</p> <p><i>The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in The Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior</i></p> <p>243 karyawan di Israel dari berbagai organisasi (termasuk teknologi tinggi, komunikasi, industri, telemarketing, dan lainnya)</p>	<p>Quantitative Analysis (analisis structural equation modelling/ SEM dan AMOS v.22)</p> <p>Independent : Keadilan Prosedural (Niehoff & Moorman, 1993)</p> <p>Dependent : Perilaku menyimpang Organisasional (Bennett & Robinson, 2000)</p>	<p>Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa kecerdasan emosional berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang, menunjukkan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi lebih efektif dalam mengelola persepsi ketidakadilan di tempat kerja.</p>
2	<p>Ali Shirazi, Amir Afrough (2016)</p> <p><i>Investigate the Relationship between Organizational Justice and Organizational Misbehavior : An Empirical Study of a Software Company in Tehran City</i></p>	<p>Quantitative Analysis (survey deskriptif, kuesioner, PLS dan SPSS 17.0)</p> <p>Independent : Keadilan Prosedural (Tziner & Sharoni, 2014)</p> <p>Dependent :</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang.</p>

	183 karyawan di perusahaan perangkat lunak kota Teheran Iran tahun 2015	Perilaku Menyimpang Organisasional (Vardi, Weitz, 2004, Robinson and Bennett, 1995, Sagie et al., 2003)	
3	<p>Ely Weitz, Yoav Vardi, Ora Setter (2012)</p> <p><i>Spirituality and Organizational Misbehaviour</i></p> <p>200 orang yang berpartisipasi dalam program pascasarjana eksekutif di Universitas Tel Aviv selama tahun akademik 2009-2010.</p>	<p>Quantitative Analysis (Analisis Deskriptif)</p> <p>Independent : Keadilan Prosedural (Joy & Witt, 1992)</p> <p>Dependent : Perilaku Menyimpang Organisasional (Vardi & Weitz, 2004)</p>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi ketidakadilan dan perilaku yang mengganggu integritas ilmiah. Persepsi terhadap pelanggaran keadilan distribusi dan prosedur dikaitkan dengan meningkatnya laporan perilaku negatif di kalangan ilmuwan.
4	<p>Imamoglu, Ince, Turkcan, Atakay (2019)</p> <p>The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance</p> <p>211 karyawan</p>	<p>Quantitative Analysis (analisis structural equation modeling SEM)</p> <p>Independent : Keadilan Interpersonal (Niehoff and Moorman, 1993)</p> <p>Dependent : Komitmen Organisasional (Meyer, Allen and Smith, 1993)</p>	Temuan mereka menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, pendorongan berbagi pengetahuan, dan peningkatan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini menyoroti dampak positif dari berbagi pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.2. Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang

1. Herawati, Ranteallo, Syafira (2021)

Penelitian "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan HR di PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan" yang dilakukan oleh Niken Herawati, Asrah Tandirerung Ranteallo, dan Karina Syafira pada tahun 2021, menggali bagaimana kompensasi mempengaruhi prestasi karyawan di PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peningkatan kompensasi dan peningkatan kinerja karyawan.

Meskipun menggunakan variabel yang serupa dengan penelitian yang akan datang, penelitian ini memiliki keunikan tersendiri karena fokus pada objek penelitian yang berbeda.

2. Sari, Zamzan, Syamsudin (2020)

Penelitian bertajuk "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan" oleh Abu Sari, Fakhry Zamzan, dan Harun Syamsudin (2020) menginvestigasi pengaruh dari kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara kompensasi dan motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara individual; (2) Namun, ketika diintegrasikan, kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam variabel yang diteliti dengan penelitian yang akan kami lakukan, namun berbeda dalam hal objek penelitiannya.

3. Widodo, Yandi (2022)

Studi yang dilakukan oleh Djoko Setyo Widodo dan Andri Yandi, berjudul "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)", mengungkap faktor-faktor esensial dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan performa karyawan, baik melalui pemberian uang ataupun fasilitas lainnya. Kompensasi tersebut dilihat sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan atas pencapaian dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab mereka.

Walaupun terdapat kesesuaian variabel penelitian dengan studi-studi lainnya, namun objek penelitian ini menampilkan adanya perbedaan yang signifikan..

4. Kurniawan (2022)

Studi yang dilakukan oleh Herry Kurniawan dengan judul “Literature Review: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi” mengeksplorasi dampak spesifik variabel-variabel pada kinerja pegawai di Balai Taman Nasional Bukit Dua Belas. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi memiliki efek positif pada kedua dimensi tersebut. Komitmen organisasi terbukti secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Meskipun studi ini memiliki kesamaan dalam variabel penelitian dengan penelitian yang direncanakan, objek penelitiannya berbeda.

Tabel 2.2

Review Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	<p>Niken Herawati, Asrah Tandirerung Ranteallo, Karina Syafira (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan</p> <p>35 responden</p>	<p>Quantitative Analysis (<i>saturated sample</i>)</p> <p>Independent : Kinerja Karyawan</p> <p>Dependent : Kompensasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peningkatan kompensasi dan peningkatan kinerja karyawan.</p>
2	<p>Abu Sari, Fakhry Zamzan, Harun Syamsudin (2020)</p>	<p>Quantitative Analysis (teknik sensus)</p>	<p>Hasil studi ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan memiliki</p>

	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>55 responden</p>	<p>Independent : Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p>	<p>pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara kompensasi dan motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara individual; (2) Namun, ketika diintegrasikan, kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>
3	<p>Djoko Setyo Widodo, Andri Yandi (2022)</p> <p>Model Kinerja Karyawan : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (<i>Literature Review</i> MSDM)</p>	<p>Quantitative Analysis</p> <p>Independent : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian ini menyoroti bahwa kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan performa karyawan, baik melalui pemberian uang ataupun fasilitas lainnya.</p> <p>Kompensasi tersebut dilihat sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan atas pencapaian dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab mereka.</p>
4	<p>Herry Kurniawan (2022)</p> <p>Literature Review : Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi dan Motivasi</p>	<p>Quantitative Analysis</p> <p>Independent : Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Motivasi</p> <p>Dependent : Kinerja Pegawai</p>	<p>Temuan penelitian ini mengungkap bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi memiliki efek positif pada kedua dimensi tersebut.</p> <p>Komitmen organisasi terbukti secara langsung</p>

			mempengaruhi kinerja pegawai.
--	--	--	-------------------------------

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.3. Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang

1. C. Martinson, S. Andorson, Crain, De Vries (2006)

Penelitian “*Scientists Perceptions of Organizational Justice and Self-Reported Misbehaviors*” oleh Brian C. Martinson, Melissa S. Andorson, A. Lauren Crain, Raymond De Vries (2006) bertujuan untuk memahami hubungan antara persepsi ketidakadilan dan perilaku merugikan dalam lingkungan ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi ketidakadilan dan perilaku yang mengganggu integritas ilmiah. Persepsi terhadap pelanggaran keadilan distribusi dan prosedur dikaitkan dengan meningkatnya laporan perilaku negatif di kalangan ilmuwan.

Meskipun penelitian ini memiliki kesamaan dalam variabel yang diteliti dengan penelitian lainnya, namun berbeda dalam hal objek penelitiannya.

2. Jake M. Laguador, Alexander A. Gonzales (2023)

Penelitian yang berjudul “*Employee Satisfaction of Ten-Year Service Awardees in One Private Philippine University*” yang dilakukan oleh Jake M. Laguador, Alexander A. Gonzales pada tahun 2023 bertujuan untuk mengetahui kepuasan karyawan terhadap penghargaan di *One Private Philippine University*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar manusia adalah salah satu sumber kepuasan dan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Hubungan interpersonal dianggap sebagai aspek penting dari kepuasan non-materiil.

Penelitian ini memiliki persamaan dalam variabel, tetapi memiliki objek penelitian yang berbeda.

3. Rosita Kharisma Widiastuti, Mimin Nur Aisyah (2016)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening” yang dilakukan oleh Rosita Kharisma Widiastuti, Mimin Nur Aisyah pada tahun 2016 bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung

keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan, dan pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan. keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan dalam variabel, tetapi memiliki objek penelitian yang berbeda.

4. Haedar, Saharuddin, Herlangga. H (2015)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap kepuasan Karyawan Pada PT. Hadji Kalla Palopo” yang dilakukan oleh Pada tahun 2015, Haedar, Saharuddin, dan Herlangga. H. melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan masa kerja terhadap kepuasan karyawan di PT. Hadji Kalla Palopo. Penelitian ini menggunakan metode survei dan wawancara dengan sejumlah karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Hadji Kalla Palopo. Faktor lingkungan kerja meliputi aspek fisik, sosial, dan budaya di tempat kerja, sedangkan masa kerja berkaitan dengan lamanya waktu karyawan bekerja di perusahaan. Dari kedua faktor tersebut, lingkungan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, lingkungan kerja sebagai faktor penting perlu mendapatkan perhatian khusus agar terus mengalami perbaikan di PT. Hadji Kalla Palopo. Dengan memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas secara keseluruhan.

Penelitian ini memiliki persamaan dalam variabel, tetapi memiliki objek penelitian yang berbeda.

Tabel 2.3

Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil

1	<p>Brian C. Martinson, A. Lauren Crain, Raymond De Vries, Melissa S. Anderson (2006)</p> <p><i>The Importance of Organizational Justice in Ensuring Research Integrity</i></p> <p>5.000 anggota fakultas yang dipilih secara acak dari 500 departemen di 50 universitas riset papan atas A.S</p>	<p>Quantitative Analysis (analisis korelasi dan regresi)</p> <p>Independent : Keadilan Prosedural (Ladd & Lipset, 1978)</p> <p>Intervening : Komitmen organisasional</p> <p>Dependent : Perilaku Menyimpang Organisasional (Martinson, et al., 2005)</p>	<p>persepsi terhadap pemenuhan kontrak psikologis menunjukkan korelasi negatif yang signifikan dengan OMB. Spiritualitas individu (IS) tidak hanya berkorelasi negatif dengan OMB tetapi juga memoderasi hubungan antara desain pekerjaan, seperti otonomi dan ketergantungan, terhadap OMB. Namun, Spiritualitas Organisasi (OS) tidak berhasil memoderasi hubungan antara variabel individu, pekerjaan, dan organisasi dengan OMB seperti yang diharapkan sebelumnya.</p>
2	<p>Jake M. Laguador, Alexander A. Gonzales (2023)</p> <p><i>Employee Satisfaction of Ten-Year Service Awardees in One Private Philippine University</i></p>	<p>Quantitative</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar manusia adalah salah satu sumber kepuasan dan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan.</p> <p>Hubungan interpersonal dianggap sebagai aspek penting dari kepuasan non-materiil.</p>
3	<p>Rosita Kharisma Widiastuti, Mimin Nur Aisyah (2016)</p> <p>“Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”</p> <p>74 Responden</p>	<p>Quantitative</p> <p>Independent : Keadilan Prosedural</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p> <p>Intervening : Kepuasan Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian ini keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan. keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.</p>

4	<p>Haedar, Saharuddin, Herlangga. H (2015)</p> <p>“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap kepuasan Karyawan Pada PT. Hadji Kalla Palopo”</p> <p>30 Responden</p>	<p>Quantitative</p> <p>Independent : Kepuasan Karyawan</p> <p>Dependent : Lingkungan Kerja, Masa Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Hadji Kalla Palopo.</p> <p>Faktor lingkungan kerja meliputi aspek fisik, sosial, dan budaya di tempat kerja, sedangkan masa kerja berkaitan dengan lamanya waktu karyawan bekerja di perusahaan. Dari kedua faktor tersebut, lingkungan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, lingkungan kerja sebagai faktor penting perlu mendapatkan perhatian khusus agar terus mengalami perbaikan di PT. Hadji Kalla Palopo. Dengan memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas secara keseluruhan.</p>

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.4. Keadilan organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan

1. Kusuma, Lina (2018)

Dalam studi yang dilakukan oleh Budi Hartono Kusuma dan Lina pada tahun 2018 berjudul “Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Universitas Swasta di Jakarta Barat)”, penelitian ini mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap performa karyawan. Dengan mengambil sampel 200

responden dari total 902 karyawan, temuan menunjukkan adanya dampak positif dari kepuasan kerja terhadap performa karyawan. Akan tetapi, komitmen organisasi yang dianggap sebagai variabel perantara tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam studi ini.

Meskipun studi ini mengikuti pola penelitian sebelumnya dalam hal variabel yang digunakan, ia menawarkan perspektif baru dengan fokus pada objek penelitian yang berbeda.

2. Rochmah, Santi, Endaryanto, Rosita (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Thinni Nurul Rochmah, Maya Weka Santi, dan Anang Endaryanto pada tahun 2018 dengan judul "Penilaian Kepuasan Karyawan Pada Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD DR. SOETOMO Surabaya" bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi. Dari total 4347 karyawan, penelitian ini mengambil sampel sebanyak 413 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas, khususnya ditunjukkan dengan skor tinggi pada *Job Description Index* (JDI).

Meskipun studi ini memiliki kesamaan dalam variabel dengan penelitian lain, namun objek penelitiannya berbeda.

3. Pramana, Kusdyah, Alamsyah (2023)

Studi karya Agus Herry Pramana, Ike Kudsyah, dan Agus Rahman Alamsyah dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan di Bank HOKI Bali" menjelajahi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Dengan melibatkan 115 responden, penelitian ini berhasil mengungkap adanya dampak signifikan dari faktor-faktor tersebut pada kepuasan dan peningkatan kinerja karyawan.

Meskipun membagikan variabel serupa dengan studi-studi lain, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan fokus pada konteks spesifik Bank HOKI Bali.

4. Monoarfa, Adolfina, Uhing (2020)

Studi yang dilakukan oleh Miyuki Regina Monoarfa, Adolfina, dan Yantje Uhing berjudul "Pengaruh Human Relation, Lingkungan, dan Etos Kerja

Terhadap Kepuasan Karyawan di Hotel Sintesa Peninsula Manado" meneliti dampak dari human relation, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap kepuasan karyawan dengan mengambil sampel dari 162 karyawan hotel tersebut. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa human relation memiliki pengaruh positif tetapi tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, sementara faktor lingkungan dan etos kerja terbukti memberikan dampak yang positif dan signifikan.

Studi ini menawarkan perspektif unik melalui pemilihan variabel dan objek penelitian, yang membedakannya dari penelitian lain dalam topik serupa.

Tabel 2.4
Review Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	<p>Budi Hartono Kusuma, Lina (2018)</p> <p><i>Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Jakarta Barat</i></p> <p>200 responden</p>	<p>Quantitative Analysis (questionnaires distributed)</p> <p>Independent : Kepuasan Karyawan</p> <p>Intervening : Komitmen Organisasi</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p>	<p>temuan menunjukkan adanya dampak positif dari kepuasan kerja terhadap performa karyawan. Akan tetapi, komitmen organisasi yang dianggap sebagai variabel perantara tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam studi ini.</p>
2	<p>Thinni Nurul Rochmah, Maya Weka Santi, Anang Endaryanto (2018)</p> <p>Penilaian Kepuasan Karyawan Pada Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD DR. SOETOMO Surabaya</p> <p>413 Responden</p>	<p>Quantitative Analysis (survei observasional)</p> <p>Independet : Kepuasan Karyawan</p> <p>Dependent : Sistem Pengelolaan Organisasi</p>	<p>penelitian ini mengambil sampel sebanyak 413 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas, khususnya ditunjukkan dengan skor tinggi pada <i>Job Description Index (JDI)</i>.</p>

3	<p>Agus Herry Pramana, Ike Kudsyah, Agus Rahman Alamsyah (2023)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Pada HOKI Bank Bali</p> <p>115 Responden</p>	<p>Quantitative Analysis (Structural Equation Modelling (SEM))</p> <p>Independent : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi</p> <p>Intervening : Kepuasan karyawan</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p>	<p>penelitian ini berhasil mengungkap adanya dampak signifikan dari faktor-faktor tersebut pada kepuasan dan peningkatan kinerja karyawan.</p>
4	<p>Miyuki Regina Monoarfa, Adolfin, Yantje Uhing (2020)</p> <p>Pengaruh Human Relation, Lingkungan dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan hotel Sintesa Peninsula Manado</p> <p>162 Responden</p>	<p>Quantitative Analysis (kuisioner dan pengamatan)</p> <p>Independent : Human Relation, Lingkungan dan Etos Kerja</p> <p>Dependent : Kepuasan Karyawan</p>	<p>Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa human relation memiliki pengaruh positif tetapi tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, sementara faktor lingkungan dan etos kerja terbukti memberikan dampak yang positif dan signifikan.</p>

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.5. Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan

1. Lubis, Pasaribu, Tupti (2021)

Studi yang dilakukan oleh Try Chairunisya Lubis, Fajar Pasaribu, dan Zulaspan Tupti, berjudul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Karyawan", menginvestigasi bagaimana kompensasi mempengaruhi performa karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Bank Syariah Mandiri Cabang Ahmad Yani Medan. Dengan melibatkan 75 responden, temuan penelitian ini secara signifikan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki efek positif langsung terhadap kinerja karyawan, serta secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan bahwa efektivitas kompensasi tidak terbatas pada peningkatan

kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan.

Hal ini menandakan keunikan objek penelitian ini, meskipun menggunakan variabel yang serupa dengan studi lain.

2. Wirtadipura (2021)

Dian Wirtadipura melaksanakan studi bertajuk "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di UPT SDN Cilayang Guha" bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari kompetensi, kompensasi, dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT SDN Cilayang Guha. Dengan menganalisis data dari 61 sampel, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan dalam kompetensi, kompensasi, dan motivasi secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Meskipun menggunakan variabel yang serupa dengan studi-studi lain.

Penelitian ini menawarkan perspektif unik melalui pemilihan lokasi penelitiannya yang spesifik.

3. Saputra (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Yudha Nata Saputra, berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen," bertujuan untuk mengkaji dampak dari ketiga elemen tersebut terhadap efektivitas dosen. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen.

Walaupun penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal variabel yang diteliti dengan penelitian lain, objek penelitiannya menawarkan perspektif yang berbeda.

4. Wahyuni, Irfani (2019)

Rika Wahyuni dan Hadi Irfani dalam studi mereka, "Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. KEPSINDO INDRA UTAMA Padang," melakukan analisis mendalam tentang

bagaimana kompensasi dan beban kerja mempengaruhi kepuasan serta kinerja karyawan di PT. Kepsindo Indra Utama Padang. Temuan mereka mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan beban kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja mereka. Lebih lanjut, studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Meski studi ini memiliki kesamaan variabel dengan penelitian lain, ia menawarkan perspektif baru dengan fokus pada objek penelitian yang berbeda.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	<p>Try Chairunisyah Lubis, Fajar Pasaribu, Zulaspan Tupti (2021)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Karyawan</p> <p>75 Responden</p>	<p>Quantitative Analysis (Structural Equation Model (SEM))</p> <p>Independent : Kompensasi</p> <p>Intervening : Kepuasan Karyawan</p> <p>Dependent : Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menekankan bahwa efektivitas kompensasi tidak terbatas pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan.</p>
2	<p>Dian Wirtadipura (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap kinerja Pegawai Pada</p>	<p>Quantitative Analysis (Kuisisioner)</p> <p>Independent : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan dalam kompetensi, kompensasi, dan motivasi secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas pencapaian</p>

	UPT SDN Cilayang Guha 61 Responden	Dependent : Kinerja Pegawai	tujuan organisasi. Meskipun menggunakan variabel yang serupa dengan studi-studi lain.
3	Yudha Nata Saputra (2023) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen 39 Responden	Quantitative Analysis (Eksplanatory Survei) Independent : Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Dependent : Kinerja Dosen	Hasil penelitian ini mengungkap bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen.
4	Rika Wahyuni, Hadi Irfani (2019) Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. KEPSINDO INDRA UTAMA Padang 80 Responden	Quantitative Analysis (saturation sampling technique) Independent : Kompensasi dan Beban Kerja Dependent : Kepuasan Kerja	Temuan mereka mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan beban kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja mereka. Lebih lanjut, studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.6. Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan

1. Sundari, Utam (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Nina Sundari dan Ayu Tuty Utami, dengan judul "Hubungan Keadilan organisasional dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial", menggali kedalaman hubungan antara keadilan di lingkungan kerja dan tingkat komitmen organisasi. Temuan mereka menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara kedua aspek tersebut di antara karyawan generasi milenial.

Studi ini, walaupun mengusung variabel serupa dengan penelitian lain, membedakan dirinya melalui fokusnya pada objek penelitian yang spesifik.

2. Syaebani, Rachmawati Sobri (2011)

Penelitian "*Relationship between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior*" oleh Muhammad Irfan Syaebani dan Riani Rachmawati Sobri tahun 2011 bertujuan mengeksplorasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional dengan perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Hasil menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasional berperan penting dalam mendorong atau mengurangi perilaku menyimpang. Studi ini mengkaji hubungan tersebut, dengan fokus pada aspek-aspek spesifik dari keadilan organisasional dan perilaku menyimpang.

3. H. Danaeefard, H.R. Boustani (2016)

Penelitian berjudul "*Injustice Perceptions and Employees Misbehavior in the Public Organization: Exploration of Mediating Role of Employee's Cynicism to Organization*" yang dilakukan oleh H. Danaeefard dan H.R. Boustani pada tahun 2016, mengkaji dinamika antara persepsi keadilan, sikap sinis karyawan terhadap organisasi, dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Mengambil sampel dari 420 karyawan di Universitas Isfahan, Iran, studi ini secara khusus menyoroti dampak dari keadilan dan sinisme terhadap perilaku menyimpang. Temuan penting dari penelitian ini adalah adanya hubungan negatif yang signifikan antara persepsi keadilan dan perilaku menyimpang serta sikap sinis karyawan, dimana sinisme berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang karyawan.

Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana keadilan organisasional dapat mempengaruhi perilaku karyawan, dengan menyoroti peran penting dari sikap sinis sebagai faktor perantara.

4. Schrijver, Delbeke, Maesschalck, Pleysier (2010)

Studi "Persepsi Keadilan dan Misbehaviour Organisasi: Studi Empiris" oleh Annelies De Schrijver, Karlien Delbeke, Jeroen Maesschalck, Stefaan Pleysier (2010), mengeksplorasi korelasi antara persepsi keadilan organisasional dan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku menyimpang di tempat kerja. Temuan menunjukkan adanya dampak negatif yang moderat dari keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang, menggarisbawahi bahwa tingkat keadilan yang dirasakan lebih tinggi oleh pegawai berhubungan dengan kemungkinan lebih rendah mereka dalam melakukan perilaku menyimpang.

Fokus penelitian ini adalah mengkaji hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang, dengan memperhatikan perbedaan metodologis dibandingkan dengan penelitian-penelitian lain.

Tabel 2.6

Review Jurnal Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Kerja

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	Nina Sundari, Ayu Tuty Utam (2022) Hubungan Keadilan organisasional dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial 61 Responden	Quantitative Analysis (model korelasional) Independent : Keadilan organisasional, Komitmen Organisasi Dependent : Karyawan generasi Milenial	Temuan mereka menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara kedua aspek tersebut di antara karyawan generasi milenial.
2	Muhammad Irfan Syaebani, Riani Rachmawati Sobri (2011)	Quantitative Analysis (Kuisisioner)	Hasil menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasional berperan penting dalam

	<p><i>Relationship between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior</i></p> <p>33 Responden</p>	<p>Independent : Keadilan organisasional</p> <p>Dependent : Perilaku Menyimpang</p>	<p>mendorong atau mengurangi perilaku menyimpang.</p> <p>Studi ini mengkaji hubungan tersebut, dengan fokus pada aspek-aspek spesifik dari keadilan organisasional dan perilaku menyimpang.</p>
3	<p>H. Danaeefard, H.R. Boustani (2016)</p> <p><i>Injustice Perceptions and Employees Misbehavior in the Public Organization Exploration of Mediating Role of Employee's Cynicism to Organization</i></p> <p>420 Responden</p>	<p>Quantitative Analysis (Developmental and descriptive)</p> <p>Independent : Ketidakadilan dan Perilaku Karyawan</p> <p>Dependent : Organisasi</p>	<p>Temuan penting dari penelitian ini adalah adanya hubungan negatif yang signifikan antara persepsi keadilan dan perilaku menyimpang serta sikap sinis karyawan, dimana sinisme berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara keadilan organisasional dan perilaku menyimpang karyawan</p>
4	<p>De Schrijver, Karlien Delbeke, Jeroen Maesschalck, Stefaan Pleysier (2010)</p> <p><i>Fairness Perceptions and Organizational Misbehavior : An Empirical Study</i> Annelies</p>	<p>Quantitative Analysis (Survei)</p> <p>Independent : Keadilan Interpersonal</p> <p>Dependent : Perilaku Menyimpang Organisasional</p>	<p>Temuan menunjukkan adanya dampak negatif yang moderat dari keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang, menggarisbawahi bahwa tingkat keadilan yang dirasakan lebih tinggi oleh pegawai berhubungan dengan kemungkinan lebih rendah mereka dalam melakukan perilaku menyimpang.</p>

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.1.7 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan

1. Sutrisno, Herdiyanti, Asir, Yusuf, Ardianto (2022)

Penelitian "Dampak Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur" oleh Sutrisno dan kolega (2022) mengulas tentang bagaimana kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kompensasi yang adil, motivasi yang diberikan oleh pemimpin, dan tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan.

Meskipun penelitian ini memiliki kesamaan dalam variabel yang diteliti dengan penelitian yang akan kami lakukan, namun objek penelitiannya berbeda.

2. Putra (2021)

Riset oleh Rio Andhika Putra pada 2021 berjudul "Determinasi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja" ini bertujuan untuk menggali hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Temuan kunci menunjukkan bahwa tiga faktor ini—Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja—berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini memperkuat pandangan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Meskipun variabel yang digunakan serupa dengan penelitian sebelumnya, objek penelitian ini berbeda.

3. Sari, Muhtadi, Ikhyanuddin (2023)

Studi "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Performa Keuangan di PT. XYZ," yang dilakukan oleh Ade Risna Sari, M Ammar Muhtadi, dan Ikhyanuddin pada tahun 2023, mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kesuksesan finansial. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan menikmati tenaga kerja yang mayoritas merasa puas, budaya organisasi yang mendukung, serta performa finansial yang mengesankan.

Walaupun studi ini mengeksplorasi variabel yang sama dengan penelitian sebelumnya, ia membedakan diri dengan fokus pada objek penelitian yang berbeda.

4. **Raharjo, Elida (2023)**

Studi yang berjudul "Evaluasi Kinerja Karyawan, Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Rumah Makan Padang PS" yang dilakukan oleh Ari WB Raharjo dan Tety Elida pada tahun 2023, meneliti dampak kinerja karyawan terhadap tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan, namun tidak terhadap kepuasan pelanggan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam variabel yang diteliti dengan penelitian yang akan saya lakukan, namun berbeda dalam hal objek penelitiannya.

Tabel 2.7

Review Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi
Kepuasan Karyawan

No.	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1	Sutrisno, Herdiyanti, Muhammad Asir, Muhammad Yusuf, Rian Ardianto (2022) Dampak Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan: Review Literature	Qualitative Analysis (Studi Literatur)	Temuan menunjukkan bahwa kompensasi yang adil, motivasi yang diberikan oleh pemimpin, dan tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan.
2	Rio Andhika Putra (2021) Determinasi Kinerja Karyawan : Kompensasi,	Quantitative Analysis Independent :	Studi ini memperkuat pandangan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja berkontribusi secara

	Motivasi dan Kepuasan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Kompensasi Motivasi dan Kepuasan Kerja Dependent : Determinasi Kinerja	signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	Ade Risna Sari, M Ammar Muhtadi, Ikhyanuddin (2023) Dampak Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kinerja keuangan di PT. XYZ 150 Responden 15 responden wawancara	Metode Campuran	Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan menikmati tenaga kerja yang mayoritas merasa puas, budaya organisasi yang mendukung, serta performa finansial yang mengesankan.
4	Ari WB Raharjo, Tety Elida (2023) Evaluasi Kinerja Karyawan, Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Rumah Makan Padang PS 140 Responden	Quantitative Analysis (kuisisioner) Independent : Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Dependent : Kinerja Karyawan	Temuan penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan, namun tidak terhadap kepuasan pelanggan.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Keadilan Organisasional

Untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, sangat penting untuk memperhatikan keadilan dalam perlakuan terhadap mereka. Colquitt, *et al.* (2001) mengidentifikasi empat tipe keadilan organisasional: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional, masing-masing memiliki definisi yaitu :

1. Keadilan Distributif

Keadilan ini dibangun atas dasar penetapan hasil seperti gaji, promosi, penghargaan, evaluasi, dan penugasan kerja yang dilakukan berlandaskan norma-norma yang tepat.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan yang didasarkan pada metode atau prosedur yang diterapkan oleh pemimpin dalam membuat keputusan.

3. Keadilan Interpersonal

Rasa keadilan yang dirasakan berasal dari cara sebuah organisasi memperlakukan para karyawannya.

4. Keadilan Informasional

Keadilan ini mencerminkan bagaimana persepsi keadilan terhadap informasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya.

2.2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen penting yang berperan dalam mempengaruhi keputusan seseorang untuk bergabung dengan sebuah organisasi (Armaniah, 2018). Kompensasi merupakan bentuk pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan kepada perusahaan. Aspek ini sangat krusial karena karyawan yang merasa dihargai akan menunjukkan loyalitas yang lebih besar. Enny, M., (2019) menjelaskan bahwa kompensasi adalah reward atas usaha dan dedikasi karyawan, yang dapat berwujud dalam bentuk finansial atau pengakuan. Memenuhi kebutuhan psikologis karyawan serta meningkatkan kompensasi mereka dapat secara signifikan memperbaiki performa kerja. Karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kerja mereka jika kompensasi yang diterima setara atau melebihi usaha yang telah mereka berikan. Selain itu, kompensasi yang adekuat juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Dalam sebuah organisasi, kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, berdasarkan analisis Rivai (seperti dikutip oleh Sopiah & Sangadji, 2018) yaitu :

1. Kompensasi Finansial, yang termasuk:

- Kompensasi Langsung: mencakup gaji pokok, upah, bonus, komisi, dan pembagian keuntungan.

- Kompensasi Tidak Langsung: berupa manfaat seperti program pensiun, asuransi jiwa, opsi saham, asuransi kesehatan, pesangon, subsidi pendidikan anak, tunjangan pensiun, pembayaran lembur, liburan istimewa, serta fasilitas lainnya seperti akomodasi, biaya relokasi, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non-Finansial, yang mencakup:

- Keamanan Karier: meliputi stabilitas jabatan, kesempatan promosi, pengakuan atas pencapaian, dan penghargaan.
- Lingkungan Kerja yang Mendukung: termasuk apresiasi, relasi kerja yang harmonis, kenyamanan saat bekerja, serta suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif.

Cahayani (2005) menekankan bahwa pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang efektif merupakan esensi dari manajemen kompensasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan merekrut dan mempertahankan individu yang tepat, sekaligus meningkatkan motivasi dan komitmen mereka.

2.2.3 Kepuasan Karyawan

Hoboubi dan kawan-kawan (2017) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sikap positif mereka terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan ini tidak hanya membuat karyawan merasa lebih bahagia dalam bekerja, tapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, serta perbaikan sikap dan perilaku karyawan (Suwatno 2011). Esensinya, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana pekerja merasa tentang pekerjaan mereka dan lingkungan kerja, yang bisa dilihat dari sikap positif yang mereka tunjukkan. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja sering kali berkorelasi dengan sikap negatif dari karyawan. Karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk bisa mengidentifikasi dan menangani ketidakpuasan kerja pada karyawannya.

Al Afghoni dan Wahyudi (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atau negatif yang dialami individu terhadap pekerjaannya. Koesmono (2005) melengkapi pengertian ini dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi atau respons emosional karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya, yang

terpengaruh oleh faktor-faktor seperti kondisi lingkungan kerja, jenis pekerjaan, tingkat gaji, interaksi dengan kolega, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi ekspektasi dan kebutuhan individu.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang dihasilkan dari pengalaman kerja seseorang, yang dapat bersifat positif atau negatif, mencerminkan bagaimana perasaan individu terhadap pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Dadang (2013), ini berperan penting dalam memahami sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, mencakup baik aspek positif maupun negatif. Lebih lanjut, kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Menangani dan meningkatkan kepuasan kerja dapat memperkuat komunikasi antara staf dan manajemen, sekaligus memajukan efisiensi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2013), kepuasan kerja melibatkan perasaan positif yang diharapkan oleh seseorang dari pekerjaannya, yang terbentuk melalui evaluasi terhadap berbagai pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2013), ada lima faktor kunci yang berdampak pada kepuasan kerja, yaitu: 1) Sifat pekerjaan itu sendiri, 2) Kualitas pengawasan, 3) Hubungan dengan rekan kerja, 4) Peluang untuk promosi, dan 5) Tingkat gaji atau upah yang diterima.

Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Hani Handoko (1997) mendefinisikan ini sebagai kondisi emosional dimana seseorang karyawan merasa pekerjaannya memberikan kepuasan atau sebaliknya. Hal ini menggambarkan bagaimana perasaan individu terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dilihat melalui sikap positif yang mereka tunjukkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk secara aktif memantau kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kehadiran, tingkat pergantian karyawan, motivasi, keluhan, dan isu-isu penting lainnya yang berkaitan dengan personel.

Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja merupakan persepsi keseluruhan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa puas dengan

pekerjaan mereka cenderung memandangnya secara positif, sedangkan mereka yang merasa tidak puas memiliki pandangan yang negatif.

Dari diskusi mengenai kepuasan kerja, kita dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka atau situasi pribadi. Perasaan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk gaji, kesempatan berkarir, interaksi dengan kolega, lokasi dan jenis pekerjaan, struktur organisasi, serta kualitas pengawasan. Faktor kondisi pribadi yang mempengaruhi termasuk usia, kondisi kesehatan, kemampuan, dan tingkat pendidikan.

2.2.4 Perilaku Menyimpang Organisasional

Perilaku menyimpang merujuk pada aksi-aksi yang dilakukan oleh anggota organisasi yang berlawanan dengan tujuan organisasi tersebut. Fox, Spector, & Miles (2001) menjelaskan bahwa contoh dari perilaku ini mencakup tindakan seperti pencurian, sabotase, penarikan diri dari tanggung jawab, pelecehan, dan penggunaan obat-obatan terlarang. Aksi-aksi tersebut tidak hanya menghambat kinerja, tetapi juga menyebabkan kerugian bagi organisasi dan individu, dengan mencakup tindakan seperti sabotase, penyalahgunaan wewenang, pelecehan, dan ancaman. Menurut Malisetty & Kumari (2016), perilaku semacam ini tidak hanya mengurangi kinerja, tetapi juga meningkatkan biaya operasional.

Selaras dengan pemikiran tersebut, studi tentang pengaruh ikatan sosial terhadap perilaku kerja menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menghindari perilaku tidak etis, berkat adanya ikatan yang didasarkan pada manfaat timbal balik menurut Sims (2002). Interaksi yang sehat antara karyawan dan organisasi memerlukan lingkungan kerja yang mendukung untuk mencapai kepuasan kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memiliki dampak negatif pada organisasi. Penelitian mengenai persepsi terhadap lingkungan kerja menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerja mereka melaporkan insiden perilaku menyimpang yang lebih rendah (Colbert *et al.* 2004). Kepuasan kerja berperan penting dalam mencegah perilaku menyimpang di tempat kerja, karena karyawan yang tidak puas dapat bertindak balas terhadap organisasi. Ketidakpuasan ini dapat mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi, dan mereka mungkin menjadi kurang peduli terhadap konsekuensi dari perilaku menyimpang mereka.

Organizational Misbehavior (OMB) merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh individu di dalam sebuah organisasi yang menyimpang dari norma-norma organisasi dan masyarakat. Vardi dan Weitz (1996) mendefinisikan perilaku menyimpang ini sebagai tindakan dalam lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan norma-norma yang berlaku dan memiliki dampak negatif terhadap individu serta kinerja organisasi.

Vardi dan Weitz (1996) dalam riset mereka menggambarkan perilaku menyimpang dalam organisasi sebagai aksi yang dilakukan individu secara sengaja yang menentang norma dan harapan organisasi, nilai-nilai sosial, serta standar perilaku yang dianggap benar. Mereka mengelompokkan elemen-elemen utama dari perilaku menyimpang organisasional (OMB) ke dalam tiga kategori perilaku yaitu :

1. Tipe S

Dalam tipe S, tujuan utama adalah memanfaatkan situasi demi keuntungan pribadi dengan melakukan tindakan negatif dalam lingkungan organisasi yang biasanya berdampak negatif terhadap organisasi atau anggotanya. Perilaku ini difokuskan pada tiga area internal: (1) terhadap pekerjaan, seperti manipulasi data, (2) terhadap properti, sumber daya, atau aturan organisasi, misalnya pencurian atau penyiaran rahasia produksi, dan (3) terhadap rekan kerja atau atasan, seperti mengganggu atau melecehkan mereka. Termasuk dalam kategori ini adalah tindakan yang pada permukaan tampak menguntungkan organisasi namun sejatinya bertujuan untuk keuntungan pribadi, seperti menerapkan sanksi berlebihan atau melaporkan pelanggaran untuk memperoleh komisi atau promosi.

2. Tipe O

Jenis pendekatan ini mengemukakan bahwa perilaku menyimpang atau tindakan kenakalan dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai contoh, praktik memanipulasi catatan untuk memperbesar peluang memenangkan kontrak seringkali ditujukan kepada pihak eksternal, seperti organisasi lain atau pelanggan.

3. Tipe D

Tipe D, atau tipe ketiga, menggambarkan perilaku delinkuen yang bertujuan untuk menimbulkan kerusakan atau chaos, baik di dalam maupun

di luar organisasi. Perilaku ini dilakukan secara sengaja oleh individu, mungkin didorong oleh motivasi pribadi seperti keinginan untuk membalas dendam atau sebagai respons terhadap perlakuan yang tidak adil, atau mungkin demi keuntungan pihak lain, seperti mengacaukan operasi organisasi untuk memenuhi keinginan dari serikat pekerja.

Penelitian ini berfokus pada perilaku menyimpang yang merugikan organisasi serta menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian, variabel perilaku menyimpang dalam lingkungan kerja mengacu pada seberapa besar keinginan seseorang untuk melakukan tindakan yang merugikan terhadap organisasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang

Penelitian oleh Ince & Gul (2011) menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasional, yaitu bagaimana karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasinya, menjadi motivator utama di tempat kerja. Persepsi ketidakadilan dapat menurunkan moral karyawan, meningkatkan peluang mereka untuk berhenti, dan bahkan mendorong mereka untuk membalas dendam terhadap organisasi. Ini bisa menciptakan ketidakpercayaan kepada organisasi dan mendorong perilaku menyimpang di tempat kerja. Jadi, keadilan organisasional sangat terkait dengan perilaku menyimpang karyawan, terutama bila mereka merasa diperlakukan tidak adil dan tidak dapat menyampaikan keluhan mereka. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga terdapat pengaruh negatif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang

2.3.2 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang

Kompensasi memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu di dalam sebuah organisasi. Tidak jarang, demi keuntungan pribadi, banyak individu bertindak secara tidak etis. Pemberian kompensasi yang adil dan tepat dapat meminimalisir kecenderungan perilaku tidak etis tersebut. Luthans (1998) menegaskan bahwa kompensasi yang adekuat

merupakan kunci utama untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Wright (2003) juga menyoroti pentingnya insentif, pengawasan yang efektif, dan sistem manajemen yang efisien sebagai sarana untuk mencegah perilaku tidak etis. Meskipun Robinson (1995) dan Tang *et al.*, (2003) memiliki pandangan yang berbeda, penelitian ini telah membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan secara tepat mampu mengurangi perilaku tidak etis di lingkungan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Diduga terdapat pengaruh negatif antara kompensasi dan perilaku menyimpang

2.3.3 Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang

Berbagai penelitian, termasuk oleh Nair & Bhatnagar (2011), Alias *et al.* (2013), Ahmad & Omar (2014) dan Aulia Maulana Septa (2018), telah mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam mengurangi perilaku negatif di lingkungan kerja. Kepuasan tersebut membantu karyawan merasa lebih terhubung dan senang dengan pekerjaannya, yang secara langsung mengurangi kemungkinan mereka untuk bertindak menyimpang. Dengan merasa puas terhadap pekerjaan, karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang lebih positif dan menghindari tindakan yang tidak sesuai dengan norma kerja.

Penyimpangan Karyawan didefinisikan oleh Robinson & Bennett (1995) sebagai tindakan yang melawan norma organisasi dengan niat merugikan organisasi atau anggotanya, dianggap memiliki efek negatif. Greenberg (2010) mengartikan perilaku menyimpang sebagai perilaku karyawan yang bertentangan dengan norma dan aturan organisasi, menghasilkan dampak negatif. Sementara itu, Robbins & Judge (2016) menjelaskan perilaku menyimpang sebagai perilaku yang menyalahi aturan atau norma organisasi, yang berpotensi mengancam kesejahteraan anggota dan organisasi itu sendiri.

Oleh karena itu, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, kondisi lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal dengan kolega, kemungkinan mereka untuk melakukan tindakan yang melanggar norma

organisasi dan berpotensi merugikan organisasi atau rekan kerja akan menurun. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang.

2.3.4 Keadilan organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja karyawan meningkat secara signifikan dengan persepsi keadilan dalam organisasi. Ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil, mereka menjadi lebih bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Sethi *et al.*, pada tahun 2013, menunjukkan adanya korelasi positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh studi Thorn pada tahun 2010 serta penelitian yang dilakukan oleh Susanj dan Jakopec pada tahun 2012, yang kesemuanya menegaskan bahwa persepsi keadilan yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Diduga terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan

2.3.5 Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan

Memberi kompensasi kepada karyawan merupakan strategi efektif untuk meningkatkan motivasi, memenuhi kebutuhan finansial mereka, dan membangun hubungan yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan. Mangkunegara (2013) menekankan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana diungkapkan oleh Singodimedjo, yang dikutip oleh Sutrisno (2009), tujuan utama dari kompensasi adalah untuk menjamin kesejahteraan karyawan dan keluarga mereka, meningkatkan performa dan harga diri, memperkuat hubungan antar karyawan, mencegah turnover, dan mempromosikan disiplin kerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H5 : Diduga terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan

2.3.6 Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja memegang peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), seperti yang diungkapkan oleh Saifi dan Shahzad (2017). Penemuan serupa juga diungkap oleh Najafi *et al.* (2011), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara keadilan organisasional dan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Zadeh *et al.* (2015) mengkonfirmasi bahwa keadilan organisasional mempengaruhi OCB melalui peran mediasi kepuasan kerja. Selain itu, Fatimah *et al.* (2011) menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB, menegaskan pentingnya hubungan sinergis antara elemen-elemen tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H6 : Diduga terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan.

2.3.7 Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dimediasi Kepuasan Karyawan

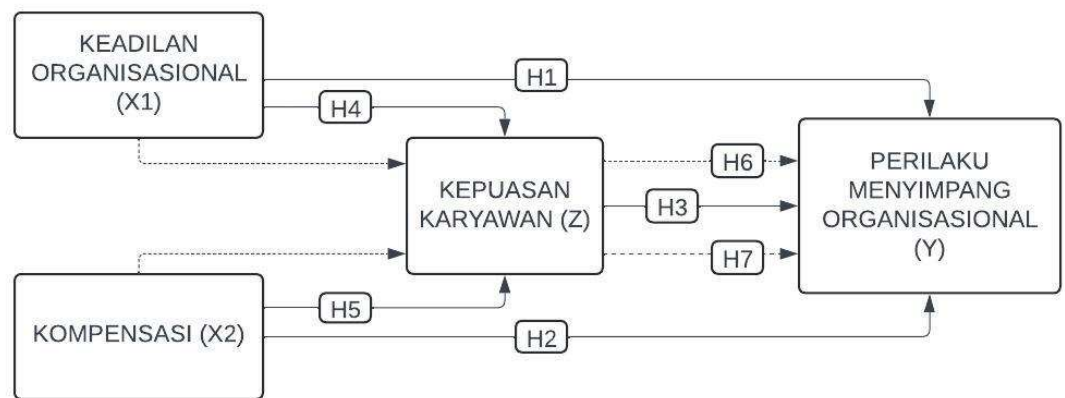
Kompensasi merujuk pada berbagai bentuk penghasilan yang diterima pekerja baik dalam bentuk uang, barang, ataupun bentuk lain sebagai ganti atas kontribusi mereka kepada perusahaan, menurut definisi dari Hasibuan (2007). Banyak perusahaan sering kali mengesampingkan pentingnya memberikan kompensasi yang cukup kepada karyawan mereka, sebuah kesalahan yang dapat secara tidak langsung memicu perilaku non-produktif dan menimbulkan dilema etik dalam lingkungan kerja. Perilaku tersebut meliputi ketidakbertanggungjawaban dan ketidakjujuran dari pihak karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011), program kompensasi yang dirancang dengan efektif bertujuan untuk: (1) Memenuhi persyaratan hukum dan regulasi, (2) Mencapai efisiensi biaya untuk organisasi, (3) Menjamin keadilan baik secara internal, eksternal, maupun individu terhadap karyawan, dan (4) Meningkatkan performa keseluruhan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H7 : Diduga terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Sekaran & Bougie (2013) mengemukakan bahwa kerangka berpikir dalam penelitian merupakan rangkaian penelitian dan hipotesis yang dirancang untuk menilai kevalidan teori serta menjadi dasar yang menjunjung seluruh proyek penelitian.

Berdasarkan studi sebelumnya dan teori-teori yang sudah dibahas, hubungan antara keadilan organisasional dan kompensasi dengan perilaku menyimpang yang dimediasi oleh kepuasan karyawan dapat dijelaskan lebih lanjut dalam kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

- X1 : Variabel Keadilan organisasional
X2 : Variabel Kompensasi
Z : Variabel Kepuasan Karyawan
Y : Variabel Perilaku Menyimpang Organisasional

2.5 Hipotesis

Sekaran & Bougie (2013) mengartikan hipotesis sebagai suatu asumsi mengenai hubungan logis antara dua variabel atau lebih, yang dapat diverifikasi

melalui pengujian empiris. Dalam konteks kerangka penelitian, hipotesis bisa dirumuskan dengan menjadikan keadilan organisasional dan kompensasi sebagai variabel independen, perilaku menyimpang sebagai variabel dependen, serta kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi.

H1 : Diduga terdapat pengaruh negatif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang,

H2 : Diduga terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang,

H3 : Diduga terdapat pengaruh negatif antara kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang,

H4 : Diduga terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan,

H5 : Diduga terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan,

H6 : Diduga terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan,

H7 : Diduga terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menguji hubungan antara variabel-variabel dengan menggunakan analisis statistik (Creswell, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk menggeneralisasi temuan-temuan ke populasi yang lebih luas dan menyediakan bukti empiris yang objektif (Creswell, 2014). Penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengukur dan menganalisis data secara statistik (Creswell, 2014).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlangsung di PT. Pupuk Kujang, Cikampek, anak perusahaan Pupuk Indonesia, fokus pada produksi bahan kimia. Alamat penelitian di Jl. Jend. A. Yani No.39, Cikampek 41373, Kabupaten Karawang, Jawa Barat.

3.3 Profil Perusahaan

PT Pupuk Kujang, yang merupakan anggota dari kelompok Pupuk Indonesia, bergerak dalam produksi pupuk. Dalam sektor industri pupuk, perusahaan ini menggabungkan bahan-bahan organik dan anorganik dengan menggunakan metode kimia yang canggih untuk mendukung sektor pertanian nasional.

Didirikan pada 9 Juni 1975, PT Pupuk Kujang didirikan berdasarkan Akta No. 19 oleh Notaris Soeleman Ardjasasmita, SH, di Jakarta, PT Pupuk Kujang telah berkembang menjadi perusahaan pupuk paling terkemuka di Indonesia, berkat inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan.

PT Pupuk Kujang Cikampek adalah produsen urea terkemuka yang bertanggung jawab atas produksi dan distribusi urea serta produk terkait lainnya kepada konsumen, termasuk para petani di sektor pangan, hortikultura, perkebunan, dan perikanan. Kegiatan ini merupakan bagian dari kewajiban layanan publik (PSO) untuk menyediakan pupuk bersubsidi dan melayani pelanggan non-subsidi dengan efektif.

3.3.1 Visi dan Misi

PT Pupuk Kujang bertujuan menjadi pemimpin di sektor industri pupuk dan petrokimia, dikenal karena efisiensi dan kompetitif di tingkat global. Visinya adalah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui industri kimia yang berkelanjutan dan ramah lingkungan, dengan menempatkan etika bisnis sebagai prioritas utama. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1983, PT Pupuk Kujang berfungsi sebagai agen pembangunan dan penyokong unit bisnis pemerintah. Sesuai dengan akte pendiriannya No.19/1975, PT Pupuk Kujang fokus pada :

- a. Pengolahan bahan mentah menjadi komponen utama pupuk,
- b. Penyediaan layanan termasuk riset, pengembangan, *engineering*, logistik, transportasi, ekspedisi, serta operasi dan konstruksi pabrik yang juga mencakup manajemen, pemeliharaan, dan pelatihan,
- c. Manajemen distribusi dan perdagangan baik di pasar domestik maupun internasional.

3.3.2 Logo



3.4 Operasionalisasi Variabel

Sekaran dan Bougie (2017) mendefinisikan variabel sebagai simbol yang mewakili kejadian, tindakan, atau atribut yang memiliki kemampuan untuk diukur. Sementara itu, Cooper dan Schindler (2019) menjelaskan definisi operasional sebagai metode pengukuran yang didasarkan pada standar empiris, yang memfasilitasi pengumpulan data.

3.4.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Creswell (2009) menyatakan bahwa variabel independen memengaruhi hasil dan disebut sebagai variabel treatment, manipulated, antecedent, atau predictor. Variabel ini penting dalam eksperimen untuk mengamati dampaknya terhadap variabel dependen. Sekaran & Bougie (2013) menambahkan bahwa variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif, menjadikannya krusial dalam penelitian ilmiah untuk membuat prediksi dan memahami mekanisme fenomena.

1. Keadilan organisasional / *Organizational Justice*

Keadilan organisasional mengacu pada persepsi individu tentang keadilan dalam keputusan yang dibuat oleh pemimpin, sebagaimana dijelaskan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson (2009). Mereka menguraikan empat dimensi keadilan organisasional: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Studi Colquitt (2001) ini dibuat untuk mengeksplorasi dimensi keadilan organisasi dan memberikan konstruk untuk ukuran keadilan organisasi yang baru. Peneliti menggunakan 16 item pertanyaan dari studi Colquitt (2001). Studi ini memandang keadilan organisasional dari sudut pandang bagaimana individu mempersepsikan keadilan keputusan yang diambil oleh para atasan. Menurut Kristanto (2015), ada tiga indikator utama dalam memahami keadilan organisasional:

- Distribusi sumber daya yang adil, yang diukur dari keseimbangan antara remunerasi dan kualitas pekerjaan,
- Keadilan prosedural, yang menilai persepsi adil dalam proses pengambilan dan implementasi keputusan,
- Interaksi personal, yang berkaitan dengan bagaimana karyawan merasakan perlakuan dari para atasan atau pihak berwajib yang lebih tinggi.

2. Kompensasi / *Compensation*

Werther dan Davis (1996) mengartikan kompensasi sebagai pemberian imbalan kepada karyawan yang diukur berdasarkan

kontribusi mereka terhadap organisasi. Peneliti menggunakan 8 item pertanyaan dari studi Manegkunegara (2013). Studi Mangkunegara (2013) dibuat untuk mengetahui pengaruh kompensasi yang lebih baru. Untuk mendorong produktivitas karyawan dan mencapai tujuan organisasi, sistem kompensasi yang efektif menjadi krusial. Menurut Simamora (2004), terdapat lima kategori utama kompensasi:

- Gaji (*salary*)
Pembayaran moneter regular dari pemberi kerja kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan kerja dan ketentuan hukum.
- Upah (*wages*)
Pembayaran finansial yang ditentukan oleh jumlah jam kerja atau output produksi.
- Insentif (*Incentive*)
Imbalan tambahan selain gaji atau upah yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja.
- Tunjangan (*benefit*),
Bentuk kompensasi non-moneter seperti asuransi kesehatan dan cuti yang diberikan oleh perusahaan.
- Fasilitas (*Perquisites*),
Bentuk kompensasi non-moneter yang signifikan, seringkali diberikan kepada eksekutif berpenghasilan tinggi.

3.4.2. Variabel Dependen (*Dependent Variable*)

Creswell (2009) mengemukakan bahwa variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen dan berfungsi sebagai hasil dari pengaruh tersebut. Variabel ini sering dikenal sebagai variabel kriteria atau efek. Lebih lanjut, Sekaran & Bougie (2013) menekankan bahwa variabel dependen berperan sebagai pusat perhatian dalam penelitian, menjadi faktor penting yang menentukan arah dan fokus studi tersebut.

1. Perilaku Menyimpang Organisasional / *Organizational Misbehaviour* (OMB)

Vardi dan Wiener (1996) mendefinisikan *organizational misbehavior* (OMB) sebagai perilaku anggota organisasi yang menyimpang dari norma-norma yang berlaku di dalam organisasi dan masyarakat. Dalam karya mereka yang lain, Vardi dan Weitz (1944) menggambarkan OMB sebagai tindakan yang berdampak negatif di lingkungan kerja, merugikan baik individu maupun organisasi. Penelitian ini mengadopsi teori Vardi dan Wiener (2004), yang juga telah digunakan dalam penelitian oleh Palupi dan Tjahjono (2019), Weitz, Vardi, dan Setter (2012) serta Shirazi dan Afrough (2016). Metode pengukuran meliputi :

- a. Perilaku Intrapersonal yang Merugikan
 - Konsumsi Alkohol di Tempat Kerja,
 - Penyalahgunaan Narkotika,
 - Kecanduan Kerja.
- b. Perilaku Buruk Interpersonal
 - Ketidaksopanan,
 - Agresif,
 - Perundungan,
 - Pelecehan Seksual.
- c. Praktik Produksi yang Buruk
 - Kemalasan,
 - Absen,
 - Keterlambatan.
- d. Perilaku Merugikan Terhadap Properti
 - Vandalisme,
 - Pencurian,
 - Spionase Industri,
 - Peretasan.
- e. Perilaku Politik yang Merugikan
 - Penyalahgunaan Kekuasaan,
 - Manajemen Kesan yang Salah,

- Politik Kantor,
- Favoritisme.

3.4.3 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Sekaran dan Bougie (2017) mendefinisikan variabel mediasi sebagai variabel yang memegang peran penting dalam menjembatani pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Ini memungkinkan penjelasan yang lebih mendalam tentang bagaimana dan mengapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dengan menambahkan dimensi waktu dan meningkatkan kualitas analisis, variabel mediasi membantu dalam memperjelas mekanisme di balik pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Kepuasan Karyawan / *Employee Satisfaction*

Peneliti menggunakan studi Cranny *et al.* (1992) menggunakan 9 item pertanyaan. Penelitian yang dibuat oleh Cranny *et al.* (1992) dibuat untuk mengetahui beberapa faktor terhadap kepuasan karyawan yang dimana merupakan kontribusi dari reaksi kognitif dan afektif terhadap perbedaan persepsi yang diterima oleh karyawan. Kepuasan karyawan tercapai ketika pekerjaan memenuhi kebutuhan dasar mereka, menurut Tirta Perdana Purba (2008). Beberapa indikator yang menunjukkan peningkatan kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan meliputi :

- Pimpinan menyajikan visi positif terhadap masa depan perusahaan,
- Pimpinan secara proaktif menangani tantangan yang dihadapi perusahaan,
- Para atasan menunjukkan kepercayaan mereka kepada karyawan,
- Adanya komunikasi yang terbuka dan efektif,
- Kerja sama tim yang solid dan produktif,
- Prioritas pada kepuasan pelanggan,
- Karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang kebutuhan pelanggan,
- Pemberian upah yang setara dan adil kepada karyawan.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa populasi merujuk kepada seluruh subjek yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, populasi tersebut terdiri dari 1012 Pegawai Harian Lepas (PHL) PT Pupuk Kujang.

3.5.2 Sampel

Sekaran & Bougie (2013) mengemukakan bahwa sampel merupakan segmen dari populasi yang dipilih secara khusus untuk kepentingan penelitian. Seleksi anggota sampel dilakukan dengan cara yang representatif agar temuan penelitian dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi dengan lebih akurat. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* di mana pengambilan sampel ini didasarkan pada suatu pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti dan disesuaikan dengan tujuan serta kriteria yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sejumlah 100 Pegawai Harian Lepas (PHL) PT Pupuk Kujang. Jumlah ini sesuai dengan sesuai dengan yang disyaratkan seperti penelitian Chin (2000) yang menyatakan bahwa minimal ukuran sampel dengan alat SmartPLS adalah 30. Sehingga sampel 100 telah memenuhi ketentuan minimal sampel dari alat analisis yang digunakan.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Sekaran & Bougie (2013) mengartikan data primer sebagai informasi yang langsung berkaitan dengan variabel penelitian, yang diperoleh langsung dari responden yang dipilih oleh peneliti. Penelitian ini memanfaatkan kuesioner daring yang ditujukan kepada Pegawai Harian Lepas PT Pupuk Kujang untuk menghimpun data mengenai identitas dan persepsi responden terhadap variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Sekaran & Bougie (2013) mendefinisikan data sekunder sebagai informasi yang telah dikumpulkan sebelumnya oleh pihak lain selain peneliti. Informasi ini dapat diperoleh dari sumber-sumber baik internal maupun eksternal suatu organisasi dan dapat diakses melalui berbagai media seperti website, publikasi, atau dokumen lainnya. Data sekunder seringkali berupa catatan atau laporan historis yang tersimpan dalam arsip, baik yang terpublikasi maupun yang tidak. Dalam konteks penelitian ini, data sekunder terdiri dari dokumen-dokumen relevan dari organisasi yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, yang diperoleh dari arsip, dokumen, dan situs web organisasi tersebut.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa kuesioner adalah serangkaian pertanyaan yang disusun oleh peneliti untuk menghimpun data. Responden memberikan jawaban mereka melalui opsi-opsi yang sudah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kami mengukur respons menggunakan skala *Likert*. Cooper dan Schindler (2019) mengakui kepopuleran skala *Likert*, mengutip kepraktisannya dan kemudahan pengembangannya. Studi ini memanfaatkan skala *Likert* 5 poin untuk mengevaluasi respons, dengan setiap poin mewakili bobot yang signifikan seperti :

Tabel 3.1.
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2016), statistik deskriptif memberikan gambaran tentang set data melalui ukuran seperti rata-rata, deviasi standar, varians, nilai maksimum dan minimum, dan sebagainya. Ini membantu memahami distribusi dan karakteristik dari sampel data, membuat informasi lebih jelas dan mudah dimengerti. Analisis statistik deskriptif penting untuk menentukan kelayakan hasil penelitian berdasarkan evaluasi data.

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan sebuah metodologi yang menyatukan analisis faktor dan analisis regresi dalam menguji hubungan kausal antara variabel-variabel, sebagaimana dijelaskan oleh Tjahjono, Basuki, dan Palupi (2021). Abdullah (2015) mengartikan SEM sebagai suatu teknik statistik yang berfokus pada evaluasi hubungan kausal menggunakan data statistik dan dasar-dasar asumsi kausal. SEM memfasilitasi pengungkapan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel teramati, serta menilai kontribusi setiap elemen dalam model. Dengan demikian, teknik ini meningkatkan pemahaman kita mengenai kausalitas dengan lebih tepat.

1. Partial Least Square (PLS)

Dalam analisis, Partial Least Squares (PLS) dilakukan melalui evaluasi model dua langkah. Langkah pertama berkaitan dengan penilaian validitas dan reliabilitas, yang dikenal sebagai model luar. Langkah kedua berfokus pada evaluasi kausalitas atau pengujian hipotesis, yang disebut sebagai model dalam.

2. Evaluasi Model Pengukuran / outer Model

Model luar, yang juga disebut sebagai model pengukuran atau *hubungan luar*, menetapkan koneksi antara blok indikator dan variabel laten. Hal ini menggambarkan relasi antara indikator dengan variabel yang ingin diukur, seperti dijelaskan oleh Tjahjono *et al.* pada tahun 2021.

- *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur korelasi antara indikator dan konstruk atau variabel laten. Validitas ini penting karena menunjukkan seberapa baik indikator merefleksikan konstruk yang diukur. Hal ini ditunjukkan melalui nilai loading factor setiap indikator, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan korelasi dan keandalan yang lebih kuat. Validitas konvergen memastikan bahwa model mengukur apa yang seharusnya diukur.. Sebuah indikator dianggap valid ketika loading factor-nya lebih dari 0,7. Namun, studi terkini menyarankan bahwa nilai loading factor yang lebih dari 0,5 hingga 0,6 juga dianggap memadai, dengan beberapa pakar bahkan menerima nilai serendah 0,4. Angka tersebut mengindikasikan seberapa efektif sebuah konstruk dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada indikatornya (Haryono, 2017).

- *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah indikator reflektif dinilai melalui teknik *cross loading*, yang memungkinkan perbandingan korelasi antar indikator dalam satu konstruk terhadap konstruk lain. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat hubungan setiap indikator dengan konstruk yang berbeda. Penting bahwa nilai *loading* indikator tersebut lebih tinggi pada variabel laten yang diukurnya dibandingkan dengan variabel laten lainnya (Haryono, 2017).

- *Composite Reliability*

Untuk mengukur keandalan konstruk reflektif, dua teknik utama yang digunakan adalah *reliabilitas komposit* dan *alpha cronbach*. *Reliabilitas komposit* bertujuan untuk menilai seberapa akurat indikator dalam mengukur sebuah variabel, di mana skor di atas 0,70 menunjukkan tingkat keandalan yang baik. Di sisi lain, *alpha cronbach* digunakan

untuk mengukur konsistensi internal indikator, dengan nilai lebih dari 0,60 menunjukkan keandalan yang memadai.

- *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Confirmatory factor analysis merupakan metode yang menggambarkan relasi antara indikator dan variabel terukur, sebagaimana diungkapkan oleh Tjahjono, *et al.* (2021). Evaluasi reliabilitas konstruk melibatkan dua tingkat analisis: pertama, mengidentifikasi hubungan antara variabel terobservasi dan variabel laten; kedua, menggambarkan interaksi antar variabel laten sebagai penanda variabel pada tingkat yang serupa. Teknik *bootstrapping* digunakan untuk menunjukkan keberartian statistik, dengan kriteria nilai t-statistik $> 1,96$ dan/atau nilai $p < 0,05$, menurut Ghazali dan Latan (2015).

3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Mode*)

Inner model merupakan representasi dari hubungan antara variabel, lebih dikenal sebagai model struktural. Model ini mengilustrasikan interaksi antar variabel, yang dapat mencakup korelasi atau hubungan sebab-akibat, seperti dijelaskan oleh Tahjono dan kawan-kawan (2021).

- *R-Square (R^2)*

Dalam proses evaluasi struktural, tugas utamanya adalah mengukur seberapa penting hubungan antara berbagai variabel. Perubahan dalam nilai R^2 merupakan aspek krusial untuk mengevaluasi sejauh mana variabel laten eksogen mempengaruhi variabel endogen. Menurut Hair *et al.* (2011), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai tinggi (0,75), sedang (0,50), dan rendah (0,25), yang masing-masing menandakan kuatnya hubungan antar variabel.

- Predictive Relevance (Q^2)

Relevansi Prediktif Q^2 atau penggunaan sampel prediktif merupakan teknik yang menggabungkan validasi silang dan

pengaturan model untuk prediksi, melibatkan variabel observasi dan estimasi parameter. Sebuah nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediktif yang relevan, sementara nilai di bawah 0 menunjukkan kelemahan model dalam melakukan prediksi, sesuai dengan penjelasan Ghozali dan Latan (2015). Skor Q^2 merupakan ukuran efektivitas model dalam memproduksi observasi dan estimasi yang tepat.

- *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Untuk mengevaluasi signifikansi antar variabel, metode bootstrap sangat penting. Metode ini memanfaatkan sampel asli untuk melakukan resampling. Dalam teknik resampling bootstrap, keberartian statistik ditandai dengan t-statistik yang lebih besar dari 1,96 atau nilai p kurang dari 0,05, pada tingkat signifikansi 5%.

4. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi melalui Partial Least Squares (PLS) dijalankan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986), yang terdiri dari langkah-langkah berikut:

- Dalam model pertama, analisis harus menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen, terbukti dengan nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96.
- Model kedua memeriksa pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel mediasi, yang juga harus memiliki t-statistik lebih dari 1,96.
- Dalam model ketiga, pengaruh gabungan variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen diuji dengan tingkat kejelasan dan ketelitian yang lebih tinggi.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Bagian ini akan memaparkan dan menjelaskan data deskriptif yang diperoleh langsung dari responden. Data ini mencerminkan kondisi atau keadaan responden yang penting untuk diperhatikan guna memperkaya informasi dalam memahami hasil penelitian. Data yang dimaksud mencakup aspek-aspek seperti demografi, latar belakang pendidikan, dan kondisi ekonomi responden. Melalui analisis mendalam, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap hasil penelitian, sehingga memberikan nilai tambah dalam pengambilan keputusan atau rekomendasi yang lebih tepat. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian

4.1.1.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	35	58,3%
Perempuan	25	41,7%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil survey, dapat dipaparkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20-25 Tahun	14	23,3%
26-30 Tahun	17	28,3%
31-35 Tahun	22	36,7%
> 40 Tahun	7	11,7%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menentukan skor jawaban setiap variabel yang diteliti, ditunjukkan oleh nilai rata-rata. Nilai rata-rata ini membantu mengungkap persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, serta memberikan gambaran umum tentang bagaimana responden menilai atau merasakan topik yang sedang dibahas. Dengan menggunakan analisis deskriptif, peneliti dapat lebih mudah mengidentifikasi pola dan tren dalam data yang diperoleh. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Minimum} &= 1 \\
 \text{Skor Maksimum} &= 5 \\
 \text{Interval} &= \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jum kelas}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

Tabel 4.3

Kategori Interval

Kategori	Interval
Sangat Tidak Setuju	1,00 – 1,79

Tidak Setuju	1,80 – 2,59
Netral	2,60 – 3,59
Setuju	3,40 – 4,19
Sangat Setuju	4,20 – 5,00

Sumber: Data Primer Diolah 2024

4.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Keadilan organisasional (X1)

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel Keadilan organisasional (X1)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
X1.1	Saya dapat mengutarakan pandangan Saya mengenai prosedur yang diterapkan perusahaan	4,56	Sangat Setuju
X1.2	Saya merasa pencapaian perusahaan dapat berpengaruh terhadap Saya	4,54	Sangat Setuju
X1.3	Saya merasa prosedur yang dijalankan perusahaan saya terus konsisten	4,57	Sangat Setuju
X1.4	Saya merasa prosedur yang selama ini diterapkan dalam perusahaan bebas dari bias	4,51	Sangat Setuju
X1.5	Saya merasa prosedur yang dijalani perusahaan sudah sesuai dengan informasi yang valid	4,59	Sangat Setuju
X1.6	Saya mampu mengajukan banding atas hasil yang diperoleh dari prosedur tersebut	4,49	Sangat Setuju
X1.7	Saya merasa prosedur perusahaan yang dijalankan memegang erat standar etika dan moral	4,59	Sangat Setuju
X1.8	Perusahaan memberikan gaji secara adil sesuai dengan tingkatan pekerjaan	4,62	Sangat Setuju
X1.9	Perusahaan memberikan hadiah/penghargaan yang adil	4,51	Sangat Setuju

X1.10	Perusahaan bertanggung jawab dengan adil kepada Saya	4,52	Sangat Setuju
X1.11	Perusahaan memperlakukan Saya dengan baik	4,59	Sangat Setuju
X1.12	Saya menahan diri dari komentar yang tidak pantas yang diberikan perusahaan	4,18	Setuju
X1.13	Saya merasa perusahaan berterus terang saat berkomunikasi dengan Saya	4,59	Sangat Setuju
X1.14	Saya merasa perusahaan menjelaskan prosedur dengan detail dan menyeluruh	4,54	Sangat Setuju
X1.15	Saya merasa penjelasan yang dipaparkan perusahaan masuk akal	4,56	Sangat Setuju
X1.16	Perusahaan selalu mengkomunikasikan rincian tepat waktu	4,57	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel X1 (Keadilan organisasional) yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dengan rata-rata (mean) penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah **4,53** dan masuk dalam kategori **Sangat Setuju**.

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X2)

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X2)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
X2.1	Saya merasa cukup dengan tingkat kompensasi yang saya terima	4,46	Sangat Setuju
X2.2	Saya merasa telah menerima kompensasi yang sesuai dengan tingkat kemampuan perusahaan	4,48	Sangat Setuju
X2.3	Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima dengan pertimbangan kemampuan yang dimiliki oleh	4,54	Sangat Setuju

	perusahaan tempat saya bekerja. (kemampuan organisasi)		
X2.4	Dengan tingkat pendidikan yang saya miliki, saya bahagia dengan kompensasi yang saya terima	4,56	Sangat Setuju
X2.5	Dengan mempertimbangkan sudah berapa lama saya bekerja, saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima	4,57	Sangat Setuju
X2.6	Saya sudah merasa nyaman dengan metode pembayaran kompensasi yang diberikan kepada saya	4,56	Sangat Setuju
X2.7	Saya menjadi bersemangat untuk bekerja dengan kompensasi yang saya terima	4,59	Sangat Setuju
X2.8	Saya merasa bahwa Saya menerima kompensasi yang diukur dari hasil kinerja saya	4,54	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel X2 (Kompensasi) yang ditunjukkan oleh tabel 4.5 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah **4,54** dan masuk pada kriteria **Sangat Setuju**.

4.2.3 Hasil Analisis Variabel Perilaku Menyimpang Organisasional (Y)

Tabel 4.6 Hasil Analisis Variabel Perilaku Menyimpang Organisasional (Y)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Y.1	Saya menggunakan panggilan telepon pribadi dari telepon perusahaan selama jam kerja atau istirahat	1,44	Sangat Tidak Setuju
Y.2	Saya terlambat datang bekerja atau pulang lebih awal tanpa izin	1,33	Sangat Tidak Setuju

Y.3	Saya menerima suap atau hadiah dari pemasok, pelanggan, atau sumber lain	1,23	Sangat Tidak Setuju
Y.4	Saya menggunakan peralatan perusahaan untuk keperluan pribadi	1,31	Sangat Tidak Setuju
Y.5	Saya melakukan istirahat makan siang lebih lama dari yang diizinkan	1,23	Sangat Tidak Setuju
Y.6	Saya meminum alkohol sebelum atau selama bekerja atau saat istirahat	1,23	Sangat Tidak Setuju
Y.7	Saya mengambil risiko yang tidak perlu dengan mengabaikan peraturan keselamatan di tempat kerja	1,23	Sangat Tidak Setuju
Y.8	Saya menggunakan anggaran perusahaan tidak sesuai dengan prosedur formal	1,21	Sangat Tidak Setuju
Y.9	Saya melakukan kegiatan personal dan atau politik pada masa jam kerja	1,18	Sangat Tidak Setuju
Y.10	Saya menyabotase mesin atau peralatan perusahaan	1,21	Sangat Tidak Setuju
Y.11	Saya melakukan pekerjaan dengan perlahan dan sengaja	1,26	Sangat Tidak Setuju
Y.12	Saya menyia-nyiakan anggaran, peralatan, fasilitas perusahaan	1,25	Sangat Tidak Setuju
Y.13	Saya membawa pulang peralatan perusahaan tanpa izin	1,20	Sangat Tidak Setuju
Y.14	Saya meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas	1,25	Sangat Tidak Setuju
Y.15	Saya memihak kepada rekan kerja tertentu	1,25	Sangat Tidak Setuju
Y.16	Saya melaporkan rekan kerja Anda atas penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh rekan kerja Saya	1,34	Sangat Tidak Setuju
Y.17	Saya menyalahkan rekan kerja atas kesalahan mereka sendiri	1,21	Sangat Tidak Setuju
Y.18	Saya melecehkan rekan kerja secara seksual	1,25	Sangat Tidak Setuju
Y.19	Saya melecehkan kolega secara verbal	1,16	Sangat Tidak Setuju
Y.20	Saya melakukan pencurian dari rekan kerja Saya	1,20	Sangat Tidak Setuju

Y.21	Saya melakukan sesuatu yang membahayakan orang lain	1,16	Sangat Tidak Setuju
Y.22	Saya memecat rekan kerja Saya tanpa alasan	1,20	Sangat Tidak Setuju
Y.23	Saya menentang keputusan manajemen perusahaan	1,25	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel Y (Perilaku Menyimpang Organisasional) yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah **1,26** dan masuk pada kriteria **Sangat Tidak Setuju**.

4.2.4 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Karyawan (Z)

Tabel 4.7 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Karyawan (Z)

Kode	Pernyataan	Mean	Keterangan
Z.1	Secara keseluruhan Saya merasa puas dengan pekerjaan Saya saat ini	4,54	Sangat Setuju
Z.2	Sejak Saya memulai karir Saya, kondisi di tempat Saya bekerja secara keseluruhan membaik	4,57	Sangat Setuju
Z.3	Saya puas dengan fasilitas komputer di tempat Saya bekerja	4,56	Sangat Setuju
Z.4	Saya puas dengan ruang tempat saya bekerja	4,46	Sangat Setuju
Z.5	Saya puas dengan fasilitas teknologi yang mendukung pekerjaan Saya	4,54	Sangat Setuju
Z.6	Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat proses administrasi yang rumit	4,28	Sangat Setuju
Z.7	Di perusahaan Saya terdapat komunikasi yang baik antara manajemen dan pekerja	4,61	Sangat Setuju
Z.8	Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat hubungan yang didasarkan atas kolegialitas/saling menghargai satu sama lain dalam pengambilan keputusan	4,62	Sangat Setuju

Z.9	Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat orientasi kinerja yang kuat	4,64	Sangat Setuju
-----	--	------	---------------

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada pada variabel Z (Kepuasan Karyawan) yang ditunjukkan pada tabel 4.7, dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah **4,54** dan masuk pada kriteria **Sangat Setuju**.

Untuk mempermudah pemahaman survei mengenai karakteristik deskriptif variabel penelitian, maka dapat dipaparkan pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.8 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Penelitian

Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X1	Keadilan organisasional	4,53	Sangat Setuju
X2	Kompensasi	4,54	Sangat Setuju
Y	Perilaku Menyimpang Organisasional	1,24	Sangat Tidak Setuju
Z	Kepuasan Karyawan	4,54	Sangat Setuju

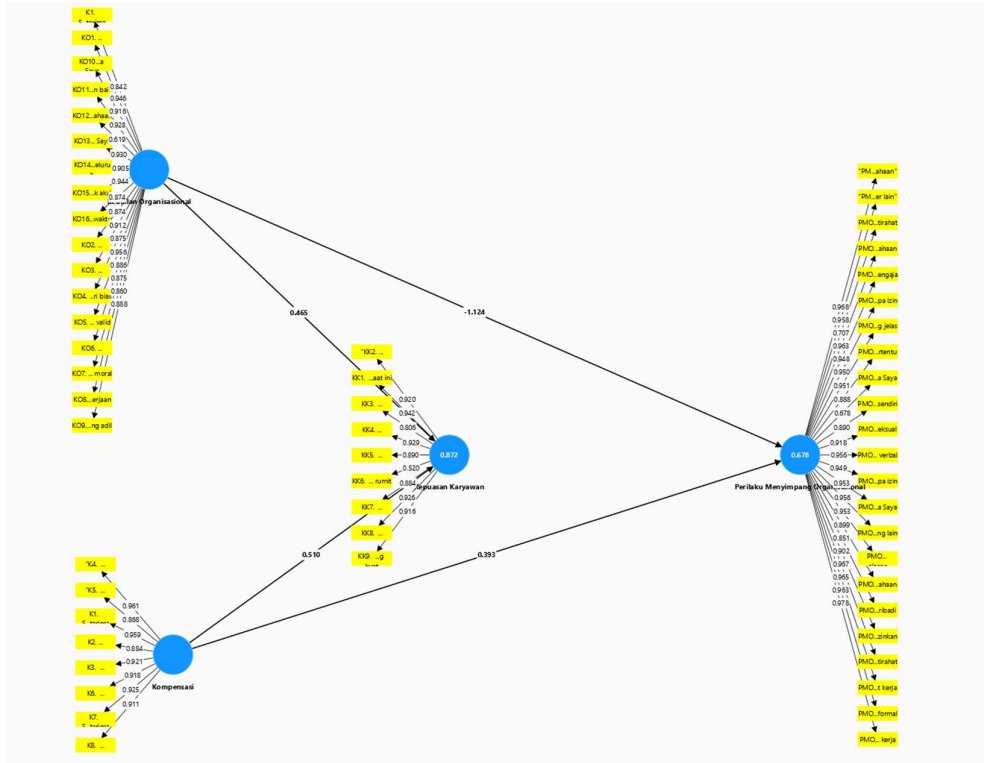
Sumber: Data Primer Diolah 2024

Pada tabel 4.8 menunjukan rekapitulasi deskriptif variabel penelitian, yang diantaranya adalah Variabel X1 (Keadilan organisasional), X2 (Kompensasi), dan Z (Kepuasan Karyawan) dikategorikan sangat setuju. Sedangkan untuk variabel X3 (Perilaku Menyimpang Organisasional) dikategorikan Sangat Tidak Setuju.

4.3 Pengajuan Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam penelitian ini, pengujian model dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas setiap konstruk. Pengukuran meliputi uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi, dan koefisien jalur untuk model persamaan. Uji validitas digunakan untuk

memastikan bahwa setiap konstruk mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas memastikan konsistensi hasil pengukuran. Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, dan koefisien jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dalam model persamaan struktural dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Gambar 4.1 : Outer Model

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas model penelitian ini dilakukan dengan menganalisis validitas konstruk secara menyeluruh. Validitas konstruk mengungkapkan hasil yang diperoleh melalui penggunaan pengukuran yang sesuai dengan teori yang mendefinisikan suatu konstruk. Pengujian ini melibatkan berbagai metode dan alat

ukur yang telah dikembangkan sebelumnya, serta membandingkannya dengan data empiris untuk memastikan keakuratan dan konsistensinya. Dengan demikian, kita dapat memastikan bahwa konstruk yang dianalisis benar-benar mencerminkan fenomena yang ingin diteliti.

4.3.1.1 Convergent Validity

Convergent Validity diukur melalui reliabilitas item (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk yang mengukur konstruk tersebut. Nilai loading factor dianggap tinggi apabila komponen atau indikator memiliki korelasi $>0,70$. Namun, pengujian *convergent validity* dengan *loading factor* $>0,60$ masih dianggap cukup memadai (Chin, 1998; Chin, 2010; Hair et al., 2011, 2012 dalam Ghozali & Latan, 2014). Dalam penelitian ini, batas loading factor yang digunakan adalah $>0,60$.

Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* dengan nilai *loading factor* $<0,60$. Oleh karena itu, untuk memenuhi *rule of thumb*, variabel *manifest* yang nilainya $<0,60$ harus dikeluarkan dari model. Langkah ini penting guna memastikan bahwa hanya item-item dengan korelasi tinggi yang dipertahankan, sehingga validitas konstruk keseluruhan tidak terganggu. Dengan demikian, setiap item yang tersisa dalam model telah diuji dan terbukti memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur, memberikan hasil yang lebih akurat dan dapat diandalkan dalam penelitian ini.

1. *Loading Factor*

Tabel 4.9 Hasil *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Keadilan organisasional	X1.1	1.033
	X1.2	1.009
	X1.3	1.050
	X1.4	0.958
	X1.5	1.040
	X1.6	0.998
	X1.7	0.895
	X1.8	0.930
	X1.9	1.077
	X1.10	1.059
	X1.11	0.950
	X1.12	1.016
	X1.13	0.888
	X1.14	1.097
	X1.15	1.032
	X1.16	0.953
Kompensasi	X2.1	1.090
	X2.2	1.073
	X2.3	0.883
	X2.4	0.999
	X2.5	0.946
	X2.6	0.979
	X2.7	0.933
	X2.8	1.084
Perilaku Menyimpang Organisasional	Y.1	1.038
	Y.2	1.113
	Y.3	1.053

	Y.4	1.045
	Y.5	0.935
	Y.6	1.061
	Y.7	0.967
	Y.8	1.048
	Y.9	0.948
	Y.10	1.048
	Y.11	1.117
	Y.12	0.977
	Y.13	0.930
	Y.14	0.959
	Y.15	0.900
	Y.16	0.822
	Y.17	0.851
	Y.18	1.101
	Y.19	1.012
	Y.20	1.028
	Y.21	1.012
	Y.22	1.028
	Y.23	1.028
Kepuasan Pegawai	Z.1	1.119
	Z.2	1.063
	Z.3	0.884
	Z.4	1.230
	Z.5	1.083
	Z.6	0.915
	Z.7	0.875
	Z.8	0.944
	Z.9	0.899

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Selain mengamati nilai *Loading Factor*, juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus >0.5 untuk model yang baik.

Tabel 4.10 Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Keadilan organisasional	0.787
Kompensasi	0.844
Perilaku Menyimpang Organisasional	0.848
Kepuasan Karyawan	0.754

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Dari tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian data validitas dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) nilainya >0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan adalah valid.

4.3.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Validitas diskriminan ini sangat penting untuk memastikan bahwa konsep atau konstruk yang berbeda benar-benar terpisah satu sama lain dalam pengukuran. Validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai Fornell-Larcker dan cross loading. Jika semua nilai memenuhi standar yang ditetapkan, maka model tersebut dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

1. *Fornell Lacker*

Fornell-Larcker digunakan untuk menunjukkan nilai korelasi antara satu variabel dengan variabel lainnya. Standar yang digunakan dalam *Fornell-Larcker* adalah bahwa nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada nilai korelasi variabel tersebut dengan variabel lainnya. Ini menunjukkan bahwa setiap variabel lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri daripada dengan indikator variabel lain, yang menjadi tanda validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.11 Fornell Lacker

	Keadilan organisasional	Kompensasi	Perilaku Menyimpang Organisasional	Kepuasan Karyawan
Keadilan organisasional	0.887			
Kompensasi	0.836	0.919		0.898
Perilaku Menyimpang Organisasional	-0.796	-0.550	0.921	-0.653
Kepuasan Karyawan	0.891			0.868

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

2. *Cross Loading*

Cross loading digunakan untuk menunjukkan nilai korelasi antara indikator dengan variabel itu sendiri dan indikator dengan variabel lainnya. Standarisasi yang digunakan oleh cross loading yaitu nilai indikator dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada indikator dengan variabel lainnya.

Tabel 4.12 *Cross Loading*

	Keadilan organisasional	Kompensasi	Perilaku Menyimpang Organisasional	Kepuasan Karyawan

X1.1	0.946	0.734	-0.805	0.820
X1.2	0.874	0.646	-0.686	0.785
X1.3	0.912	0.783	-0.740	0.794
X1.4	0.875	0.734	-0.703	0.767
X1.5	0.956	0.799	-0.816	0.827
X1.6	0.886	0.729	-0.788	0.745
X1.7	0.874	0.609	-0.687	0.787
X1.8	0.860	0.568	-0.793	0.713
X1.9	0.888	0.794	-0.593	0.855
X1.10	0.916	0.799	-0.613	0.837
X1.11	0.928	0.802	-0.732	0.801
X1.12	0.619	0.591	-0.439	0.631
X1.13	0.930	0.736	-0.803	0.782
X1.14	0.905	0.767	-0.686	0.789
X1.15	0.945	0.797	-0.783	0.815
X1.16	0.874	0.748	-0.697	0.789
X2.1	0.843	0.959	-0.554	0.894
X2.2	0.735	0.884	-0.557	0.770

X2.3	0.665	0.921	-0.344	0.765
X2.4	0.867	0.961	-0.636	0.908
X2.5	0.647	0.868	-0.361	0.717
X2.6	0.733	0.918	-0.404	0.797
X2.7	0.835	0.925	-0.667	0.859
X2.8	0.764	0.911	-0.429	0.851
Y.1	-0.652	-0.577	0.712	-0.566
Y.2	-0.806	-0.623	0.950	-0.687
Y.3	-0.763	-0.534	0.957	-0.652
Y.4	-0.654	-0.482	0.854	-0.518
Y.5	-0.773	-0.637	0.904	-0.637
Y.6	-0.779	-0.486	0.964	-0.639
Y.7	-0.737	-0.518	0.966	-0.620
Y.8	-0.776	-0.478	0.960	-0.625
Y.9	-0.763	-0.503	0.977	-0.606
Y.10	-0.776	-0.478	0.960	-0.625
Y.11	-0.733	-0.533	0.949	-0.617
Y.12	-0.764	-0.484	0.967	-0.605

Y.13	-0.729	-0.503	0.949	-0.611
Y.14	-0.741	-0.488	0.950	-0.631
Y.15	-0.633	-0.480	0.891	-0.543
Y.16	-0.550	-0.450	0.682	-0.487
Y.17	-0.677	-0.456	0.891	-0.564
Y.18	-0.718	-0.483	0.918	-0.561
Y.19	-0.757	-0.488	0.953	-0.605
Y.20	-0.764	-0.467	0.950	-0.609
Y.21	-0.757	-0.488	0.953	-0.605
Y.22	-0.764	-0.467	0.950	-0.609
Y.23	-0.683	-0.501	0.902	-0.551
Z.1	0.842	0.921	-0.589	0.942
Z.2	0.849	0.901	-0.626	0.920
Z.3	0.640	0.743	-0.365	0.806
Z.4	0.799	0.816	-0.526	0.929
Z.5	0.734	0.729	-0.466	0.890
Z.6	0.384	0.576	-0.302	0.520
Z.7	0.862	0.750	-0.708	0.884

Z.8	0.856	0.790	-0.683	0.926
Z.9	0.867	0.745	-0.736	0.917

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan tabel di atas, nilai *cross loading* pada masing-masing indikator memiliki nilai >0.60 , dan juga pada masing-masing indikator memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel indikator lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan *discriminant validity* seluruh indikator adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Selain melakukan uji validitas, model pengukuran juga melibatkan uji reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk membuktikan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk, serta memastikan apakah penelitian ini reliabel dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam PLS, uji reliabilitas dapat dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Metode *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal instrumen dengan menghitung rata-rata korelasi antar item dalam satu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih baik. Sementara itu, metode *Composite Reliability* lebih fokus pada konsistensi antar konstruk dan sering dianggap lebih akurat dalam model pengukuran yang kompleks. Kedua metode ini sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan dan valid untuk digunakan dalam konteks yang lebih luas.

4.3.2.1 Cronbach's Alpha & Composite Reliability

Cronbach's Alpha adalah metode untuk mengukur batas bawah reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas sebenarnya secara lebih akurat. Dalam penelitian, disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dibandingkan *Cronbach's Alpha*, karena *Composite Reliability* memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap reliabilitas, sementara *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan nilai lebih rendah (underestimate).

Untuk memastikan validitas dan keandalan hasil penelitian, penting untuk menggunakan uji reliabilitas yang tepat. Penelitian yang mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dianggap reliabel jika nilai yang diperoleh >0.70 , menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi. Namun, nilai >0.60 masih dapat diterima dalam beberapa konteks penelitian, meskipun dengan tingkat keandalan yang sedikit lebih rendah (Chin 1998, Chin 2010, Hair *et al* 2011, 2012 dalam Ghazali dan Latan 2014). Dengan demikian, pemilihan metode yang tepat untuk mengukur reliabilitas sangat penting untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan dapat diandalkan.

Tabel 4.13 *Cronbach's Alpha & Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho-A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan organisasional	0.983	0.984	0.984	0.787

Kompensasi	0.973	0.979	0.977	0.844
Perilaku Menyimpang Organisasional	0.992	0.992	0.992	0.848
Kepuasan Karyawan	0.956	0.967	0.964	0.754

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya >0.60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan terbukti reliabel.

4.4 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi menggunakan R-Square (R^2) untuk konstruk dependen serta nilai *path coefficient* atau *t-values* pada setiap jalur untuk menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Penelitian ini akan menjelaskan uji *path coefficient* dan uji hipotesis secara mendalam.

4.4.1 R-Square (R^2)

R-Squares (R^2) digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. Indikator ini menjelaskan sejauh mana variabel laten eksogen tertentu mempengaruhi variabel laten endogen, apakah pengaruh tersebut signifikan atau substansial. Nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,5 menunjukkan model yang moderat, dan nilai 0,25 menunjukkan model yang lemah (Hair *et al.*, 2011 dalam Ghozali dan Latan, 2014). Secara praktis, nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang lebih baik dan keandalan yang lebih tinggi dalam penelitian.

Tabel 4.14 R-Square (R^2)

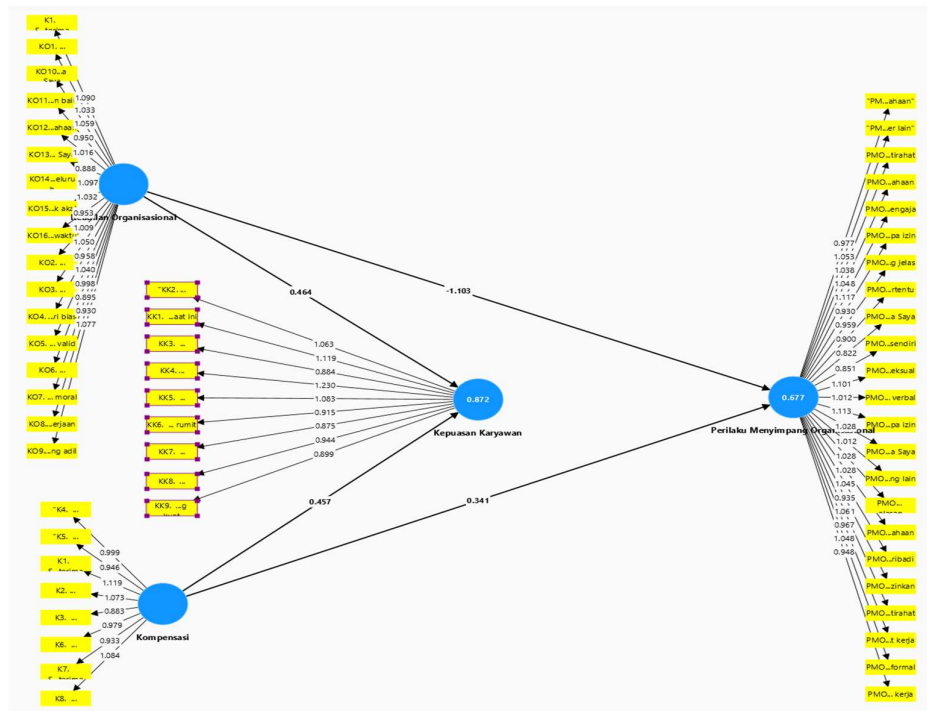
Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted (R²)</i>
Perilaku Menyimpang Organisasional	0.677	0.666
Kepuasan Karyawan	0.872	0.868

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *R-Square* untuk variabel perilaku menyimpang organisasional adalah 0.677, artinya bahwa persentase besarnya perilaku menyimpang organisasional dapat dijelaskan oleh keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan sebesar 67.7%, sisanya 32,3% dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel kepuasan karyawan diketahui 0.872, artinya bahwa persentase besarnya kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh keadilan organisasional dan kompensasi sebagai variabel mediasi sebesar 87.2%, sisanya 12.8% dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini.

4.4.2 Uji Hipotesis

Setelah analisis model, langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t*-tabel dengan nilai *t-statistics* yang diperoleh dari hasil *bootstrapping* dalam PLS. Pengujian hipotesis ini sangat penting untuk menentukan apakah hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dapat diterima atau ditolak. Dalam metode *resampling bootstrapping* yang digunakan dalam penelitian ini, nilai signifikansi (*two-tailed*) yang digunakan adalah 1,65 (*significance level* = 10%), dengan ketentuan bahwa nilai *t-statistic* harus lebih besar dari 1,65. Jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,65, maka hipotesis yang diuji dapat dianggap signifikan dan layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut.



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024.

Gambar 4.2 : Inner Model

Berdasarkan skema inner model yang telah ditampilkan pada gambar untuk keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Artinya jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Tabel 4.15 Hasil *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

	Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	p Value
H1	KO->PMO	-1.053	-1.031	0.308	3.419	0.001
H2	K->PMO	0.369	0.353	0.284	1.302	0.193
H3	KK->PMO	-0.057	-0.015	0.331	0.172	0.863
H4	KO->KK	0.457	0.430	0.137	3.339	0.001
H5	K->KK	0.521	0.543	0.135	3.862	0.000

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.16 Hasil *Path Analysis* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	p Value
H6	K->KK->PMO	0.303	0.291	0.233	1.300	0.194
H7	KO->KK->PMO	-0.026	-0.002	0.150	0.174	0.862

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan tabel di atas, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dipaparkan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara keadilan organisasional dengan perilaku menyimpang organisasional memiliki t-Statistik sebesar $4.455 > 1,65$ dan nilai p-value $0,001 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 terdapat pengaruh negatif signifikan antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional, sehingga hipotesis 1 **TERBUKTI**.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kompensasi dengan perilaku menyimpang organisasional memiliki t-Statistik sebesar $1,302 < 1,65$ dan nilai p-value $0,193 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 tidak terdapat pengaruh negatif signifikan antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional, sehingga hipotesis 2 **TERBUKTI**.

3. Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kepuasan karyawan dengan perilaku menyimpang organisasional memiliki t-Statistik sebesar $0,172 < 1,65$ dan nilai p-value $0,863$

$< 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang organisasional, sehingga hipotesis 3 **TERBUKTI**.

4. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kepuasan karyawan dengan perilaku menyimpang organisasional memiliki t-Statistik sebesar $3,339 > 1,65$ dan nilai p-value $0,001 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan, sehingga hipotesis 4 **TERBUKTI**.

5. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan memiliki t-Statistik sebesar $3,862 > 1,65$ dan nilai p-value $0,000 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan, sehingga hipotesis 5 **TERBUKTI**.

6. Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.16, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan memiliki t-Statistik sebesar $1,300 < 1,65$ dan nilai p-value $0,194 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan, sehingga hipotesis 6 **DITOLAK**.

7. Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.16, dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis *path coefficient* antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan memiliki t-Statistik sebesar $0,174 > 1,65$ dan nilai p-value $0,862 < 0,10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan, sehingga hipotesis 7 **TERBUKTI**.

4.4.3 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Tabel 4.17 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
H1	Terdapat pengaruh negatif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang	Diterima
H2	Terdapat pengaruh negatif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang	Diterima
H3	Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang	Diterima
H4	Terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan	Diterima
H5	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan	Diterima
H6	Terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan	Ditolak
H7	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan	Diterima

Sumber Data Diolah 2024

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H1)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki **pengaruh negatif signifikan** berdasarkan hasil penelitian. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti

Shkoler & Tziner (2017), Shirazi & Afrough (2016), dan Weitz, Vardi & Setter (2012). Ketiga studi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional.

Ini menunjukkan bahwa karyawan, secara khusus Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang mempersepsikan bahwa organisasi sudah melakukan atau menciptakan keadilan organisasional di dalam perusahaan sehingga karyawan tidak menunjukkan aktivitas perilaku menyimpang. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval variabel perilaku menyimpang yang rendah, yaitu sebesar 1,24 (Sangat Tidak Setuju) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional dan kompensasi yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 32,3%

4.5.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang (H2)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari studi ini sesuai dengan studi-studi terdahulu seperti studi Mangkunegara (2017), Hasibuan (2017) dan studi Soeriawabiwa, Kusumawati & Siswanto (2017). Ketiga studi ini menyatakan bahwa kompensasi yang cukup dapat mengurangi perilaku menyimpang organisasional.

Ini menunjukkan bahwa PT Pupuk Kujang sudah memberikan kompensasi yang cukup sehingga karyawan tidak melakukan perilaku menyimpang dalam organisasi. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval variabel perilaku menyimpang yang rendah, yaitu sebesar 1,24 (Sangat Tidak Setuju) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional dan kompensasi yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 32,3%

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H3)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Dengan menunjukkan pengaruh negatif signifikan, maka ini sesuai dengan

studi-studi sebelumnya seperti studi yang dilakukan oleh Robinson & Bennett (1995), Hoboubi *et al.*, (2017) dan Nur (2013). Ketiga studi ini menyatakan bahwa kepuasan karyawan yang tinggi dapat mengurangi perilaku menyimpang dalam perusahaan.

Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pupuk Kujang sudah mempersepsikan bahwa organisasi sudah menciptakan kepuasan karyawan dengan baik sehingga tidak ada tanda-tanda perilaku menyimpang. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval perilaku menyimpang yang rendah yaitu sebesar 1,24 (Sangat Tidak Setuju) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel kepuasan karyawan, keadilan organisasional dan kompensasi yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 12,8%.

4.5.4 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan (H4)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki **pengaruh positif signifikan** berdasarkan hasil penelitian. Maka ini sesuai dengan studi terdahulu seperti studi Sethi *et al.*, (2013) yang diperkuat oleh studi Thorn (2010) dan Susanj & Jakopec (2012). Ketiga studi ini menyatakan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan karyawan.

Temuan di atas diartikan bahwa karyawan PT Pupuk Kujang sudah beranggapan bahwa organisasi sudah menciptakan keadilan organisasional dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval keadilan organisasional sebesar 4,53 (Sangat Setuju) dan kepuasan karyawan 4,54 (Sangat Tinggi) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan yang berpengaruh terhadap variabel keadilan organisasional sebesar 12,8%.

4.5.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan (H5)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap kepuasan karyawan dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Maka ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti studi Enny (2019), Wahyuni & Irfani (2019) dan Cahayani (2005). Ketiga studi ini menyatakan bahwa kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Temuan di atas diartikan bahwa karyawan PT Pupuk Kujang sudah beranggapan bahwa organisasi sudah menciptakan kompensasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval kompensasi sebesar 4,54 (Sangat Setuju) dan kepuasan karyawan 4,54 (Sangat Tinggi) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 12,8%.

4.5.6 Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Kepuasan Karyawan (H6)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan tidak memiliki pengaruh positif signifikan. Peneliti belum menemukan artikel yang sama untuk menunjukkan hasil ini, tetapi ini dapat dijelaskan bahwa hubungan ini lebih kepada hubungan langsung, tidak berperan sebagai pemediasi tetapi secara parsial memiliki hubungan yang terbukti atau lebih kuat. Maka penelitian ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti studi Shkoler & Tziner (2017), Shirazi & Afrough (2016) dan Weitz, Vardi & Setter (2012). Ketiga studi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional. Selanjutnya, pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Maka ini sesuai dengan studi terdahulu seperti studi Sethi *et al.*, (2013) yang diperkuat oleh studi Thorn (2010) dan Susanj & Jakopce (2012). Ketiga studi ini menyatakan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan karyawan.

Peneliti juga telah mewawancarai salah satu Pegawai Harian Lepas (PHL). Salah satu faktor tidak memiliki pengaruh signifikan antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional melalui kepuasan karyawan adalah “Tingkat wajar melihat perilaku menyimpang yang dapat ditoleransi saat bekerja, contohnya sebagian karyawan masih ada yang datang tidak tepat waktu, baju dan rambut yang kurang rapih, ada sebagian karyawan masih keluar setelah istirahat dan tidak kembali hingga waktu pulang. Namun hal-hal tersebut masih berada pada batas wajar karena karyawan tersebut berketelakuan baik, kerja sesuai target, memiliki skill

yang tinggi dan spesialis di bidang keilmuannya” ujar karyawan yang diwawancarai peneliti.

Temuan di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan beranggapan organisasi telah membangun keadilan organisasional yang baik sehingga tidak ada tanda-tanda karyawan melakukan perilaku menyimpang dalam organisasi. Di sisi lain, karyawan beranggapan bahwa organisasi telah membangun keadilan organisasional dengan baik sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap organisasi tinggi. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata interval keadilan organisasional sebesar 4,53 (Sangat Setuju), perilaku menyimpang organisasional 1,24 (Sangat Tidak Setuju), dan kepuasan karyawan 4,54 (Sangat Tinggi) seperti pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 12,8%.

4.5.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Kepuasan Karyawan (H7)

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Saya belum menemukan artikel yang sama untuk menunjukkan hasil ini, tetapi temuan ini serupa dengan hasil temuan pada pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional (H2). Maka ini sesuai dengan studi-studi terdahulu seperti studi Mangkunegara (2017), Hasibuan (2017) dan Soeriawabiwa, Kusumawati & Siswanto (2017). Ketiga studi di atas menyatakan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Maka ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti studi Enny (2019), Wahyuni & Irfani (2019) dan Cahayani (2005). Ketiga studi ini menyatakan bahwa kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Temuan di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan beranggapan organisasi telah membangun kompensasi yang baik sehingga tidak ada tanda-tanda karyawan melakukan perilaku menyimpang dalam organisasi. Di sisi lain, karyawan beranggapan bahwa organisasi telah membangun kompensasi dengan baik sehingga tingkat kepuasan karyawan terhadap organisasi tinggi. Ini ditunjukkan dengan nilai

rata-rata interval kompensasi sebesar 4,54 (Sangat Setuju), perilaku menyimpang organisasional 1,24 (Sangat Tidak Setuju), dan kepuasan karyawan 4,54 (Sangat Tinggi) seperti tampak pada tabel 4.3. Adapun faktor di luar variabel keadilan organisasional, kompensasi dan kepuasan karyawan yang berpengaruh terhadap variabel perilaku menyimpang organisasional sebesar 12,8%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
3. Kepuasan karyawan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
4. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.
5. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.
6. Keadilan organisasional tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.
7. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

PT Pupuk Kujang dapat memperbaiki atau meningkatkan beberapa aspek yaitu :

a. Keadilan Organisasional

Pada item “X1.12” yang memiliki nilai terendah dibanding yang lainnya menjadi masukan bagi organisasi untuk lebih meningkatkan kualitas komunikasi yang positif dan evaluasi yang membangun kepada karyawan, contohnya dengan memberikan arahan dan solusi ketika karyawan mengalami kendala saat dalam tugas. Menurut Fashiku (2017) komunikasi merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi karena merupakan sarana membawa perubahan utamanya perubahan organisasi.

b. Kompensasi

Pada item “X2.1” yang memiliki nilai terendah dibanding yang lainnya menjadi masukan bagi organisasi untuk lebih meningkatkan kualitas kompensasi kepada karyawan, contohnya organisasi menerapkan transparansi terhadap kompensasi yang diterima karyawan sehingga karyawan merasa dianggap oleh organisasi. Menurut Kadarisman (2012), kompensasi merupakan bagian penting dari fungsi Sumber Daya Manusia, mencakup berbagai jenis penghargaan yang diberikan sebagai apresiasi terhadap kontribusi karyawan terhadap organisasi. Karyawan menerima kompensasi, yang bisa berupa manfaat finansial atau non-finansial, sebagai imbalan atas kerja keras dan waktu yang mereka investasikan.

c. Perilaku Menyimpang Organisasional

Pada item “Y.1” yang memiliki nilai tertinggi dibanding yang lainnya menjadi masukan bagi organisasi untuk mendorong karyawan agar tidak menggunakan telepon perusahaan untuk kepentingan pribadi saat jam kerja maupun istirahat, contohnya organisasi membuat kebijakan agar karyawan tidak menggunakan fasilitas organisasi untuk kepentingan pribadi karyawan. Perilaku menyimpang di lingkungan organisasi dapat merugikan produktivitas dan membahayakan reputasi. Studi oleh Vardi & Wiener (1996) telah mengungkap faktor-faktor yang mendorong perilaku negatif karyawan, yang berakibat pada penurunan efisiensi dan kesulitan dalam operasional organisasi. Menurut Malisetty & Kumari (2016), perilaku semacam ini tidak hanya mengurangi kinerja, tetapi juga meningkatkan biaya operasional.

d. Kepuasan Karyawan

Pada item “Z.6” yang memiliki nilai terendah dibanding yang lainnya menjadi masukan bagi organisasi untuk memperbaiki administrasi pada perusahaan agar karyawan mudah melalui proses administrasi pada perusahaan, contohnya organisasi menyelaraskan proses administrasi pada organisasi agar karyawan tidak kesulitan saat melewati proses administrasi. Hoboubi *et al.*, (2017) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sikap positif mereka terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut.

2. Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan ataupun perilaku menyimpang organisasional. Ini ditunjukkan dengan nilai *R-Square* yang mungkin dapat dipertimbangkan antara lain:

- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel perilaku menyimpang organisasional karena sebesar 32,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Contoh faktor lain di luar penelitian ini yang dapat diteliti terhadap perilaku menyimpang organisasional adalah variabel komitmen organisasi dan *work overload*.
- Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan variabel kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi karena sebesar 12,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Contoh faktor lain di luar penelitian ini yang dapat diteliti terhadap kepuasan karyawan adalah variabel motivasi kerja dan disiplin kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A. I. D. Alvani, S., Hartini, S., & Putra, "Kaitan-Kaitan Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan," *Psycho Idea*, vol. 17, no. 2, pp. 130–138, 2019, doi: 10.30595/psychoidea.v17i2.4199.
- Abdullah, M.M. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sleman : Aswaja Pressindo.
- Abrivianto, Okto P., Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7 (2). hal: 1-9.
- Adah, A. T. A., Agung, S. A., & Bimo, W. A. B. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Yusindo Anggara Tama. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(2), 108-124.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19), 107.
- Al Afghoni, M. N. J., & Wahyudi. A (2011). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 5(1), 42-53
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161–182.
- Arisandy, M. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kontribusi Karyawan Pensiun. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Pamulang*, 8(1), 27. doi:10.32493/Jiaup.V8i1.4655
- Armaniah, H. (201). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Staf Insurance di PT. BMD. Cakrawala, 18. *Ejournal :bsi.ac.id* <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/cakrawala>.
- Asmuri, N. A., Hamzah, M. I., & Nor, M. Y. M. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(2), 115–127.

- Astuty, I., & Danupranata, G. (2021). Pengujian Model Hubungan Kepuasan Kerja Dan Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja Ditinjau Dari Karakteristik Demografi. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 2(1), 9-20.
- Aulia Maulana Septa, N. (2018). Pengaruh Spiritualitas Terhadap Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Di Kalangan Guru SMK Negeri Kota Banda Aceh,. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(3), 129–142.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46-60.
- Aziizah, D. R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja. *Industrial Engineering Journal*, 7(2).
- Bannet Sandra L Robinson, R. J. (1995). A Tipology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*.
- Bodroastuti, T., & Ruliaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 13(1).
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Cahayani, Ati. (2005). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Chin, W. (2000, December). Partial least squares for IS researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. In *ICIS* (Vol. 2000, pp. 741-742).
- Colquitt, A., & Jason A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice. *Journal of Applied*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Jeffery, A. L., & Michael, J. W. (2013). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*(4th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R, A., Byrne, Z.S, Bobocel, D.R, & Rupp. (2011). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, & Other Denizens of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, Russell., David E. Bowen and Stephen W. Gilliland. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21 (4), pp: 34-48.
- Dadang, Solihin. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Elsada, C. (2022). Pengaruh Spiritualitas Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesejahteraan Karyawan Dengan Perilaku Menyimpang Ditempat Kerja Sebagai Pemoderasi. *AKSIOMA: Jurnal Manajemen*, 1(2), 108-122.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA ManajemenPress.
- Fashiku, CO (2017). Komunikasi Efektif: Peran Apa pun dalam Proses Belajar Mengajar di Kelas di Sekolah Nigeria. *Bulgarian Journal of Science & Education Policy (BJSEP)*, 11, 171-187.
- Fatimah, O., A. M. Amiraa and F. W. Halim. (2011), The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(S), pp. 115-121.
- Fernanda, F. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Hubungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Produksi PT. Pupuk Kujang Cikampek. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 240-249.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator

- and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Ghozali, I & Latan, H. (2014). *Paerial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris)*. Universitas Diponegoro Semarang: Semarang.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate. Edisi 8*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- H. Kristanto, (2015) Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *J. Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 17, no. 1, pp. 86–98 doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>.
- Haedar, H., Saharuddin, S., & Herlangga, H. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 2(1).
- Handoko, T. H. (1997), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE.
- Harumi, T. A. M., & Riana, I. G. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Distribusi-Journal of Management and Business*, 7(1), 93-108.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: PT Intermedia Personalia Utama
- Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada PT Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(11), 13-22.
- Herdiyanti, H., Arta, D. N. C., Yusuf, M., Sutrisno, S., & Suyatno, A. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan: Literature Review. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 523-530.

- Heriyanto, P. (2023). Pengaruh kepemimpinan instruktif dan keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang karyawan melalui kepercayaan organisasi sebagai variabel intervening. *Journal of Economics, Business, Accounting and Management (JEBAM)*, 1(1).
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018b). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 3(2), 142–155.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71., 8(1), pp. 67–71. doi: 10.1016/j.shaw.2016.07.002.
- Ince, Mehmet., dan Hasan, Gul., (2011) TheEffect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6. Hal 9-21
- Jake, M., Laguador., Alexander, A., Gonzales. (2023). Employee Satisfaction of Ten-Year Service Awardees in One Private Philippine University. *International journal of social science research and review*, doi: 10.47814/ijssrr.v6i2.801
- Kadarisman, M. (2012). Pengertian dan filosofi manajemen kompensasi. *manajemen sumber daya manusia*, 1-53.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan organisasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 73-78.
- Kaswan. (2015). Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 86-98.
- Kusuma, B. H., & Lina, L. (2018). Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (survei pada perguruan tinggi swasta di wilayah jakarta barat). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 17(2), 127-134.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394. <https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
- Leen, J , A., & Wei. (2015). The Moderating Effect Of Leadership on Perceived Organizational Justice and affective Commitment: a Study in. *The Internasional Journal Of Human Resouce*, 0958-5192.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African journal of business management*, 4(5), 695.
- Malayu P Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia E disi Revisi*. Bumi Aksara.
- Malisetty, S., & Vasanthi Kumari, K. (2016). An Investigation on Relationship of Deviance Workplace Behavior with Organisational Justice, Abusive Supervision and Work-Family Conflict. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(39). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i39/100449>
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives. Engage Learning*.
- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P. A., & Tang, F. (2003). Effects of volunteering on the well-being of older adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58(3), S137-S145.

- Mustikawati, R., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh sinisme organisasi dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(5), 2380.
- Widyani, A. A. D., & Devy, N. P. R. (2021). Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Widya Manajemen*, 3(1), 57-69. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i1>.
- N Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in Nonprofit Organizations: Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 289-309.
- Najafi, S., Ali Noruzy., Hemin K. A., Sajad Nazari-Shirkouhi and Mohammad Reza Dalvand. 2011. Investigating the Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), pp. 5241-5248.
- Nur, S. (2013). Konflik, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA*, 1(3), 739-749.
- Park, H. S., Hoobler, J. M., Wu, J., Hu, J., & Wilson, M. (2015). Abusive supervision, justice, power distance, and employee deviance: A meta-analysis. *In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 12462)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.73>
- Prabu Mangkunegara. (2016). Manajemen Sumber Daya. PT. Remaja Rosdakarya
- Purba, T. P. (2008). Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Excelcomindo Pratama, Tbk Regional Sumatera (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Putra, R. A. (2021). Determinasi kinerja karyawan: kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja (suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 562-576.
- Putri, P. Y. A., & Latrini, M. Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance dan Innovative

Performance sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 627-638.

Raharjo, A. W., & Elida, T. (2023). Evaluasi Kinerja Karyawan, Kepuasan Karyawan & Kepuasan Pelanggan Rumah Makan Padang PS. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 228-240.

Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.002>

Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511–518.

Ranto, D. W. P. (2020). Perilaku menyimpang sebagai respon terhadap ketidakadilan organisasional. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 6(2), 74-79.

Rato, K. W., & Leda, R. (2020). Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171-186.

Rhoades (2002) 'Perceived Organizational Support', *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698–714.

Rizky, M. (2022). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.

Rizky, P., Wahjusaputri, S., & Wibowo, A. A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(2), 105-112.

Robbins, S. P. (2003), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Tim Indeks, Edisi 9, Jakarta: Indeks.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior*. Pearson education limited.

- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior* edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 555-572.
- Robinson, D. N. (1995). *An intellectual history of psychology*. Univ of Wisconsin Press.
- Saifi, Imran Akbar and Khuram Shahzad (2017), The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), pp. 125-145.
- SANTI, M. W. (2016). Pengaruh Faktor Burnout Syndrome Dan Faktor Lingkungan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bedah Surabaya) (*Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga*)
- .Santi, M. W., & Rochmah, T. N. (2018). Penilaian Kepuasan Karyawan Pada Sistem Pengelolaan Organisasi Di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 6(2), 180-188.
- Santosa, Y. M., & Syarifuddin, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii Bandung. *EProceedings of Management*, 8(4).
- Saputra, A., & Wibawa. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(10), 2249-4588.
- Sari, A. R., Muhtadi, M. A., & Ikhyannuddin, I. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Keuangan di PT. XYZ. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(02), 94-105.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1-18.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 123-134.

- Segoro, W. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritis dan Praktis (Pertama)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sekaran,U., dan Bougie,R. (2013). *Research Methods for Business(6thed.)*. Chichester, United Kingdom: John Wiley dan Sons Ltd.
- Sethi, M dan Hina Iqbal. 2013. Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 7 (1)
- Shirazi, A., Afrough, A. (2016). Investigate the Relationship between Organizational Justice and Organizational Misbehavior: An Empirical Study of a Software Company in Tehran City. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*
- Shklor, O., Tziner, A. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in The Relationship between Organizational Justice and 162 Work Misbehavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (33), 157 164.
- Simamora, M. (2004). *Business Plan Development--An Exercise in Functional Food Products*. Available at SSRN 2729232.
- Simatupang, P., & Chandra, N. D. (2021). Pengaruh Kedekatan Atasan Dan Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Karyawan Pada Pt. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 3(1), 25-41.
- Soeriawibawa, R. D., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi CV.Triady Motor. *SMART Study & Management Research*, 14(2), 10-17.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Hadi, S., & Murti, H. W. (2019). Kajian industri 4.0 untuk penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 3(1), 01-13.
- Sumbayak, J. S., Anisma, Y., & Hasan, M. A. (2017). Pengaruh Keadilan organisasional, Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kecurangan (Fraud)(Studi Empiris Pada Kantor

- Cabang Utama Perusahaan Leasing Di Kota Pekanbaru) (*Doctoral dissertation, Riau University*).
- Sundari, N., & Utami, A. T. (2022). Hubungan Keadilan organisasional dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Riset Psikologi*, 21-26.
- SUPRAWINA, I. T. (2021). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interpersonal Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional: Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Yogyakarta).
- Sušanj, Z., & Jakopeć, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske teme*, 21(3), 509-526.
- Sutrisno, E. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482.
- Suwatno, H., & Donni, J. P. (2011), Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: Alfabeta
- Tjahjono, K.H., Basuki, T.A., Palupi, M. (2021). Aplikasi SEM dalam Studi Perilaku Organisasional. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Tjahjono, K.H., Fachrunisa, O., Palupi, M. (2019). Configuration of Organisational Justice and Social Capital: Their Impact on Satisfaction and Commitment. *International Journal Business Excellent*, 17(3). 336-360.
- Thorn, C. A., Atallah, H., Howe, M., & Graybiel, A. M. (2010). Differential dynamics of activity changes in dorsolateral and dorsomedial striatal loops during learning. *Neuron*, 66(5), 781-795.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>

- Vardi, Y., & Ely, W. (1944). Misbehavior in Organizations Theory, Research, and Management. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.* 3, 289-290.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organization : A motivational Framework. *Organization Science*, 7(2). 103-209.
- Vardi, Y dan Weitz, E. (2004). *Misbehaviour in Organisations: Theory, Research, and Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Weitz, E., Vardi, Y., Ora, S. (2012). Spirituality and Organizational Misbehavior. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9(3), 255-281.
- Werther, W. B., dan Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. McGraw-Hill, Inc. United States of America.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 5(1), 88-96.
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja karyawan. *Society*, 6(2), 81-95.
- Wiratmaja, A. P., & Hawignyo, H. (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 20(2), 288-298.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational behavior*, 24(4), 437-442.
- Yuliana, anisya, (2016), Pengaruh Keadilan organisasional, Pengendalian Intern, dan Komitmen Organisasi terhadap Kecurangan (Fraud) : Studi Empiris pada Kantor Cabang, Utama Bank Syariah di Kota Pekanbaru, Skripsi, Universitas Riau
- Zadeh, Mina Hakak., Dr. M. Reza Esmaili., Dr. F. Tojari and Dr. Ali Z. (2015). Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *MAGNT Research Report*, 3(2), pp. 199-210.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, Perkenalkan saya Muhammad Ryan Adibangsawan (20311007) sebagai mahasiswa S1 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir Skripsi dengan judul yang saya angkat "**Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional, Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi**"

Penelitian ini diperuntukkan kepada responden yang merupakan Pegawai Harian Lepas (PHL) PT Pupuk Kujang. Sehubungan dengan maksud tersebut, saya selaku peneliti dengan penuh kerendahan hati mengharapkan ketersediaan waktunya kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner saya dengan sebaik-baiknya. Adapun kriteria utama responden pada kuesioner ini adalah karyawan yang masih bekerja dan kelengkapan jawaban saudara/i akan sangat membantu kami dalam penelitian ini. Seluruh informasi Bapak/Ibu/Saudara/i yang terdapat pada kuesioner ini bersifat pribadi dan akan terjamin kerahasiaannya.

Bagi 2 Responden yang terpilih akan mendapatkan reward berupa saldo e-wallet Rp50.000/orang dari peneliti. Jika terdapat pertanyaan mengenai kuesioner, dapat menghubungi :

Email : 20311007@students.uii.ac.id

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Penulis : Muhammad Ryan Adibangsawan (20311007)

a. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

Usia:

- 20-25 tahun
- 26-30 tahun
- 31-35 tahun
- > 40 tahun

Bila berkenan, mohon dapat mencantumkan nomor HP responden untuk pengiriman reward berupa saldo e-wallet bagi yang beruntung:

b. Petunjuk Pengisian

Berikan jawaban terhadap semua pertanyaan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sejauh mana pernyataan tersebut sesuai dengan realita.

Beri tanda (v) pada kolom yang tersedia untuk pilihan jawaban Anda. Skor jawaban dibagi dalam 6 kriteria:

Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1

Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Demikian permohonan saya dan atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu responden dalam pengisian kuisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 30 Mei 2024

Hormat Saya,

Muhammad Ryan Adibangsawan

KUSIONER

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN

KOMPENSASI TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG

ORGANISASIONAL: KEPUASAN KARYAWAN

SSEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Kasus pada Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang Cikampek)

Keadilan Organisasional

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya dapat mengutarakan pandangan Saya mengenai prosedur yang diterapkan perusahaan					
2.	Saya merasa pencapaian perusahaan dapat berpengaruh terhadap Saya					
3.	Saya merasa prosedur yang dijalankan perusahaan saya terus konsisten					
4.	Saya merasa prosedur yang selama ini diterapkan dalam perusahaan bebas dari bias					
5.	Saya merasa prosedur yang dijalani perusahaan sudah sesuai dengan informasi yang valid					
6.	Saya mampu mengajukan banding atas hasil yang diperoleh dari prosedur tersebut					

7.	Saya merasa prosedur perusahaan yang dijalankan memegang erat standar etika dan moral					
8.	Perusahaan memberikan gaji secara adil sesuai dengan tingkatan pekerjaan					
9.	Perusahaan memberikan hadiah/penghargaan yang adil					
10.	Perusahaan bertanggung jawab dengan adil kepada Saya					
11.	Perusahaan memperlakukan Saya dengan baik					
12.	Saya menahan diri dari komentar yang tidak pantas yang diberikan perusahaan					
13.	Saya merasa perusahaan berterus terang saat berkomunikasi dengan Saya					
14.	Saya merasa perusahaan menjelaskan prosedur dengan detail dan menyeluruh					
15.	Saya merasa penjelasan yang dipaparkan perusahaan masuk akal					
16.	Perusahaan selalu mengkomunikasikan rincian tepat waktu					

Sumber : Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

Kompensasi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa cukup dengan tingkat kompensasi yang saya terima	1	2	3	4	5
2	Saya merasa telah menerima kompensasi yang sesuai dengan tingkat kemampuan perusahaan	1	2	3	4	5

3	Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima dengan pertimbangan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tempat saya bekerja. (kemampuan organisasi)	1	2	3	4	5
4	Dengan tingkat pendidikan yang saya miliki, saya bahagia dengan kompensasi yang saya terima	1	2	3	4	5
5	Dengan mempertimbangkan sudah berapa lama saya bekerja, saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima	1	2	3	4	5
6	Saya sudah merasa nyaman dengan metode pembayaran kompensasi yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5
7	Saya menjadi bersemangat untuk bekerja dengan kompensasi yang saya terima	1	2	3	4	5
8	Saya merasa bahwa Saya menerima kompensasi yang diukur dari hasil kinerja saya	1	2	3	4	5

Sumber : Mangkunagara, (2013) dalam Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). *Effect of compensation and discipline on employee performance. Proceeding UII-ICABE*, 263-276.

Perilaku Menyimpang Organisasional

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya menggunakan panggilan telepon pribadi dari telepon perusahaan selama jam kerja atau istirahat	1	2	3	4	5

2	Saya terlambat datang bekerja atau pulang lebih awal tanpa izin	1	2	3	4	5
3	Saya menerima suap atau hadiah dari pemasok, pelanggan, atau sumber lain	1	2	3	4	5
4	Saya menggunakan peralatan perusahaan untuk keperluan pribadi	1	2	3	4	5
5	Saya melakukan istirahat makan siang lebih lama dari yang diizinkan	1	2	3	4	5
6	Saya meminum alkohol sebelum atau selama bekerja atau saat istirahat	1	2	3	4	5
7	Saya mengambil risiko yang tidak perlu dengan mengabaikan peraturan keselamatan di tempat kerja	1	2	3	4	5
8	Saya menggunakan anggaran perusahaan tidak sesuai dengan prosedur formal	1	2	3	4	5
9	Saya melakukan kegiatan personal dan atau politik pada masa jam kerja	1	2	3	4	5
10	Saya menyabotase mesin atau peralatan perusahaan	1	2	3	4	5
11	Saya melakukan pekerjaan dengan perlahan dan sengaja	1	2	3	4	5
12	Saya menyia-nyiakan anggaran, peralatan, fasilitas perusahaan	1	2	3	4	5
13	Saya membawa pulang peralatan perusahaan tanpa izin	1	2	3	4	5
14	Saya meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas	1	2	3	4	5
15	Saya memihak kepada rekan kerja tertentu	1	2	3	4	5
16	Saya melaporkan rekan kerja Anda atas penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh rekan kerja Saya	1	2	3	4	5

17	Saya menyalahkan rekan kerja atas kesalahan mereka sendiri	1	2	3	4	5
18	Saya melecehkan rekan kerja secara seksual	1	2	3	4	5
19	Saya melecehkan kolega secara verbal	1	2	3	4	5
20	Saya melakukan pencurian dari rekan kerja Saya	1	2	3	4	5
21	Saya melakukan sesuatu yang membahayakan orang lain	1	2	3	4	5
22	Saya memecat rekan kerja Anda tanpa alasan	1	2	3	4	5
23	Saya menentang keputusan manajemen perusahaan	1	2	3	4	5

Sumber : *Ebook Vardi, Y and Weitz, E. (2004). Misbehaviour in Organizations Theory, Research, and Management. Organization Science. pp. 290*

Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	1	2	3	4	5
	STS	TS	N	S	SS
1. Secara keseluruhan Saya merasa puas dengan pekerjaan Saya saat ini	1	2	3	4	5
2. Sejak Saya memulai karir Saya, kondisi di tempat Saya bekerja secara keseluruhan membaik	1	2	3	4	5
3. Saya puas dengan fasilitas komputer di tempat Saya bekerja	1	2	3	4	5
4. Saya puas dengan ruang tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
5. Saya puas dengan fasilitas teknologi yang mendukung pekerjaan Saya	1	2	3	4	5
6. Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat proses administrasi yang rumit	1	2	3	4	5

7. Di perusahaan Saya terdapat komunikasi yang baik antara manajemen dan pekerja	1	2	3	4	5
8. Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat hubungan yang didasarkan atas kolegialitas/saling menghargai satu sama lain dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
9. Di perusahaan tempat Saya bekerja terdapat orientasi kinerja yang kuat	1	2	3	4	5

Sumber : Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*.

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data

1. Keadilan Organisasional

No.	KO.1	KO.2	KO.3	KO.4	KO.5	KO.6	KO.7	KO.8	KO.9	KO.10	KO.11	KO.12	KO.13	KO.14	KO.15	KO.16
1	4	4	5	5	4	5	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3
2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
6	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
9	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
10	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	5	3	3	3	4	5	5	3	2	3	3	4	2	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5
33	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5

2. Kompensasi

[illegible]

3. Perilaku Menyimpang Organisasional

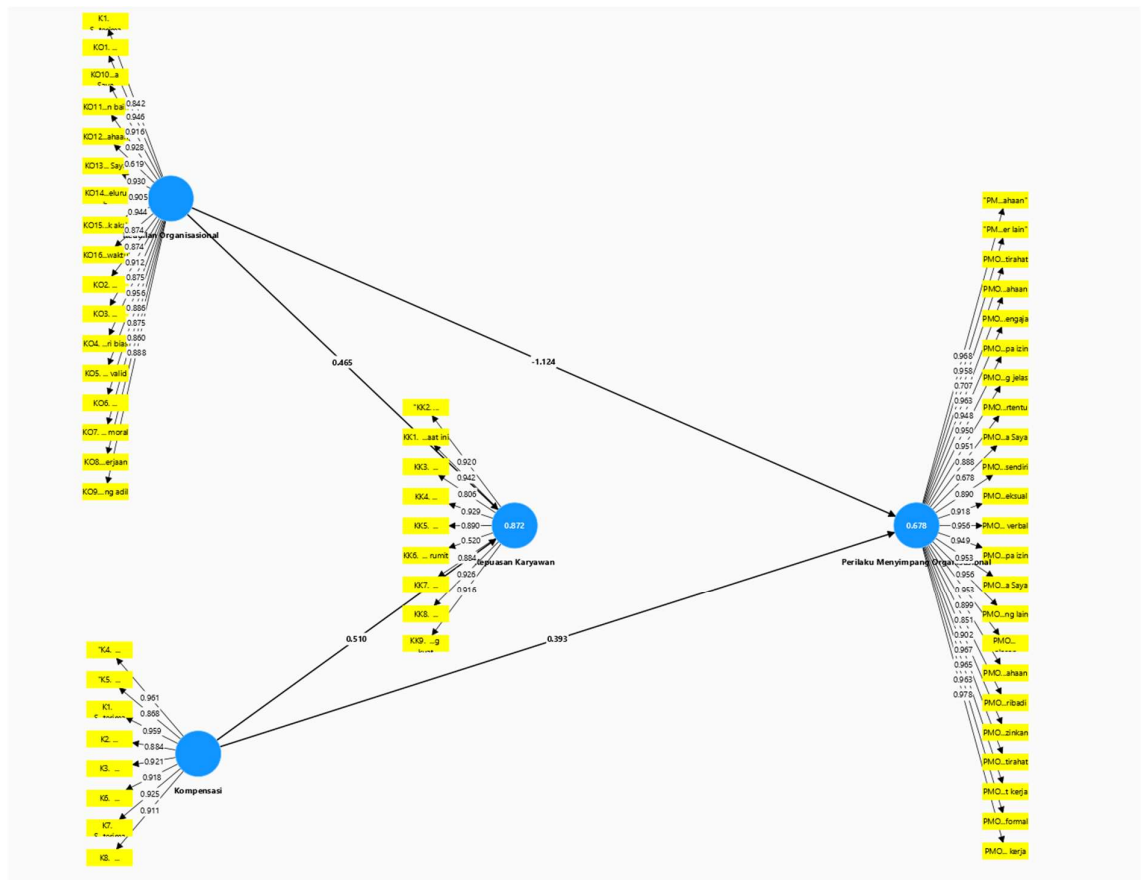
[illegible]

4. Kepuasan Karyawan

[illegible]

LAMPIRAN 3

Hasil Uji Outer Model



2. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading
Keadilan organisasional	X1.1	1.033
	X1.2	1.009
	X1.3	1.050
	X1.4	0.958

	X1.5	1.040
	X1.6	0.998
	X1.7	0.895
	X1.8	0.930
	X1.9	1.077
	X1.10	1.059
	X1.11	0.950
	X1.12	1.016
	X1.13	0.888
	X1.14	1.097
	X1.15	1.032
	X1.16	0.953
Kompensasi	X2.1	1.090
	X2.2	1.073
	X2.3	0.883
	X2.4	0.999
	X2.5	0.946
	X2.6	0.979

	X2.7	0.933
	X2.8	1.084
Perilaku Menyimpang Organisasional	Y.1	1.038
	Y.2	1.113
	Y.3	1.053
	Y.4	1.045
	Y.5	0.935
	Y.6	1.061
	Y.7	0.967
	Y.8	1.048
	Y.9	0.948
	Y.10	1.048
	Y.11	1.117
	Y.12	0.977
	Y.13	0.930
	Y.14	0.959
	Y.15	0.900
	Y.16	0.822

	Y.17	0.851
	Y.18	1.101
	Y.19	1.012
	Y.20	1.028
	Y.21	1.012
	Y.22	1.028
	Y.23	1.028
Kepuasan Pegawai	Z.1	1.119
	Z.2	1.063
	Z.3	0.884
	Z.4	1.230
	Z.5	1.083
	Z.6	0.915
	Z.7	0.875
	Z.8	0.944
	Z.9	0.899

3. Discriminant Validity

Cross Loading

	Keadilan organisasional	Kompensasi	Perilaku Menyimpang Organisasional	Kepuasan Karyawan
X1.1	0.946	0.734	-0.805	0.820
X1.2	0.874	0.646	-0.686	0.785
X1.3	0.912	0.783	-0.740	0.794
X1.4	0.875	0.734	-0.703	0.767
X1.5	0.956	0.799	-0.816	0.827
X1.6	0.886	0.729	-0.788	0.745
X1.7	0.874	0.609	-0.687	0.787
X1.8	0.860	0.568	-0.793	0.713
X1.9	0.888	0.794	-0.593	0.855
X1.10	0.916	0.799	-0.613	0.837
X1.11	0.928	0.802	-0.732	0.801
X1.12	0.619	0.591	-0.439	0.631
X1.13	0.930	0.736	-0.803	0.782
X1.14	0.905	0.767	-0.686	0.789
X1.15	0.945	0.797	-0.783	0.815
X1.16	0.874	0.748	-0.697	0.789

X2.1	0.843	0.959	-0.554	0.894
X2.2	0.735	0.884	-0.557	0.770
X2.3	0.665	0.921	-0.344	0.765
X2.4	0.867	0.961	-0.636	0.908
X2.5	0.647	0.868	-0.361	0.717
X2.6	0.733	0.918	-0.404	0.797
X2.7	0.835	0.925	-0.667	0.859
X2.8	0.764	0.911	-0.429	0.851
Y.1	-0.652	-0.577	0.712	-0.566
Y.2	-0.806	-0.623	0.950	-0.687
Y.3	-0.763	-0.534	0.957	-0.652
Y.4	-0.654	-0.482	0.854	-0.518
Y.5	-0.773	-0.637	0.904	-0.637
Y.6	-0.779	-0.486	0.964	-0.639
Y.7	-0.737	-0.518	0.966	-0.620
Y.8	-0.776	-0.478	0.960	-0.625
Y.9	-0.763	-0.503	0.977	-0.606
Y.10	-0.776	-0.478	0.960	-0.625

Y.11	-0.733	-0.533	0.949	-0.617
Y.12	-0.764	-0.484	0.967	-0.605
Y.13	-0.729	-0.503	0.949	-0.611
Y.14	-0.741	-0.488	0.950	-0.631
Y.15	-0.633	-0.480	0.891	-0.543
Y.16	-0.550	-0.450	0.682	-0.487
Y.17	-0.677	-0.456	0.891	-0.564
Y.18	-0.718	-0.483	0.918	-0.561
Y.19	-0.757	-0.488	0.953	-0.605
Y.20	-0.764	-0.467	0.950	-0.609
Y.21	-0.757	-0.488	0.953	-0.605
Y.22	-0.764	-0.467	0.950	-0.609
Y.23	-0.683	-0.501	0.902	-0.551
Z.1	0.842	0.921	-0.589	0.942
Z.2	0.849	0.901	-0.626	0.920
Z.3	0.640	0.743	-0.365	0.806
Z.4	0.799	0.816	-0.526	0.929
Z.5	0.734	0.729	-0.466	0.890

Z.6	0.384	0.576	-0.302	0.520
Z.7	0.862	0.750	-0.708	0.884
Z.8	0.856	0.790	-0.683	0.926
Z.9	0.867	0.745	-0.736	0.917

LAMPIRAN 4

Hasil Uji Reliabilitas

1. Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Rho-A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan organisasional	0.983	0.984	0.984	0.787
Kompensasi	0.973	0.979	0.977	0.844
Perilaku Menyimpang Organisasional	0.992	0.992	0.992	0.848
Kepuasan Karyawan	0.956	0.967	0.964	0.754

2. R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted (R^2)
Perilaku Menyimpang Organisasional	0.677	0.666
Kepuasan Karyawan	0.872	0.868

3. Bootstrapping

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	
Keadilan Organisasional -> Kepuasan Karyawan	0.456	0.422	0.136	3.363	0.001	
Keadilan Organisasional -> Perilaku Menyimpang Organisasional	-1.053	-1.020	0.306	3.445	0.001	
Kepuasan Karyawan -> Perilaku Menyimpang Organisasional	-0.049	-0.007	0.328	0.150	0.881	
Kompensasi -> Kepuasan Karyawan	0.523	0.552	0.133	3.936	0.000	
Kompensasi -> Perilaku Menyimpang Organisasional	0.359	0.327	0.284	1.265	0.206	

4. Pengujian Dengan Mediasi

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	
Keadilan Organisasional -> Perilaku Menyimpang Organisasional	-0.022	0.001	0.144	0.156	0.876	
Kompensasi -> Perilaku Menyimpang Organisasional	-0.026	-0.008	0.193	0.134	0.894	

LAMPIRAN 5

Biodata Peneliti

Nama : Muhammad Ryan Adibangsawan
Tempat Tanggal Lahir : Cikampek, 14 Februari 2002
Jenis Kelamin : Laki-laki
NIM : 20311007
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Ds. Cikampek Utara, Kec. Kota Baru, Kab. Karawang
Pendidikan Formal :
1. 2007-2008 : TK Al-Madani
2. 2008-2014 : SDIT Al-Madani
3. 2014-2017 : SMP Al Ma'soem
4. 2017-2020 : SMA Al Ma'soem
Email : Ryanadhiebangsawan1928@gmail.com

