



Pengaruh Keadilan, Jenjang Karir Terhadap Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Pasaman

Penulis:

Muhammad Isnaini¹

Afiliasi:

ITB Haji Agus Salim, Indonesia¹

Email:

muhammadisnaini182@gmail.com¹



©2021 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License-(CC-BY-SA) (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

DOI : <https://doi.org/10.33701/jipm.v1i1.1868>

*Penulis Korespondensi

Muhammad Isnaini

ITB Haji Agus Salim

Email: muhammadisnaini182@gmail.com

Diterima: 27 Februari 2021

Direvisi: 30 Maret 2021

Publikasi Online: 30 Juni 2021

Abstract

This study aims to analyze the spirit of work at the Regional Secretariat of Pasaman Regency by looking at the effect of the fairness perception variable on work spirit and the influence of the career path variable on work spirit by using work discipline as an intervening variable. This type of research is comparative causal research. The population in this study was all employees of the Regional Secretariat of Pasaman Regency from all sub-sections of the agency totaling 100 people. In this study, the census method was used, namely by giving questionnaires to the entire population of 100 people consisting of all employees of the sub-section of the agency. The data analysis technique in this study used SEM (Structural Equation Modeling) analysis, which was operated based on Partial Least Square (PLS) with the Smart PLS 3.0 tool. The results of the study indicate that the variable of fairness has a positive yet insignificant effect on work spirit indirectly, career path had a positive and significant effect on work spirit with work discipline as a mediating variable, and the fairness and possibility in career paths for employees can make employees' work spirit better at the Regional Secretariat of Pasaman Regency.

Keywords: *fairness; career path; work discipline; work spirit*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis semangat kerja pada Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman dengan melihat pengaruh variabel keadilan terhadap semangat kerja dan pengaruh variabel jenjang karir terhadap semangat kerja dengan menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman dari semua sub bagian instansi yang berjumlah 100 orang. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari semua pegawai sub bagian instansi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan berbasis Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja secara tidak langsung, jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi, dengan keadilan yang merata dan adanya peningkatan jenjang karir bagi pegawai dapat membuat semangat kerja pegawai menjadi lebih baik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

Kata kunci: keadilan; jenjang karir; disiplin kerja; semangat kerja

PENDAHULUAN

Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Bintoro dan Daryanto (2017).

Semangat kerja pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasi atau menterjemahkan secara bebas bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka akan berdampak baik terhadap Sekda Kabupaten Pasaman karena para pegawai akan melakukan pekerjaan lebih giat lagi sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Begitu juga sebaliknya jika semangat kerja turun maka dampaknya terhadap intansi akan turun juga.

Indikator penilaian semangat kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman dapat dilihat salah satunya dari rekapitulasi kehadiran dan tinggi turn over pegawai pada Sekretariat Daerah Pasaman. Laporan ini merupakan bagian tolak ukur semangat kerja dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing pegawai.

Pada tahun 2020 penilaian semangat kerja dari rekapitulasi kehadiran dan turn over pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman tergolong tinggi. Penilaian ini menunjukkan tingkat kualitas dan kuantitas semangat kerja masih banyak memerlukan perbaikan. Secara lebih rinci penilaian semangat kerja dari bagian rekapitulasi kehadiran pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman pada tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Kehadiran ASN Sekda Kabupaten Pasaman Tahun 2020

Bagian/Bidang	Jumlah Karyawan	S	I	T K	TL 1
Bagian Administrasi Pemerintahan Umum	12	15	7	15	82
Bagian Hukum dan HAM	9	23	4	3	45
Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam	8	15	2	5	26

Bagian/Bidang	Jumlah Karyawan	S	I	T K	TL 1
Bagian Administrasi Pembangunan	6	11	9	2	7
Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	12	19	17	13	27
Bagian Kesejahteraan Rakyat	6	18	12	7	24
Bagian Umum	33	37	25	5	20
Bagian Organisasi	7	10	19	5	14
Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan	7	11	17	9	21
Jumlah	100	159	111	64	245

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 1 dapat terlihat bahwa semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman secara umum belum terlaksana sesuai yang diharapkan oleh instansi, naik turunnya angka kehadiran dari sisi sakit, izin, tanpa keterangan dan terlambat kurang 30 menit yang diperoleh dari data intansi.

Menurut (Sylvani et al., 2020) menyatakan bahwa konsep keadilan yang dimaksud dalam hubungannya meningkatkan semangat kerja adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Menurut (Wahyuni, Dwi, Hamidah, N.U., dan Ika, 2014) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Kemudian Menurut Rivai (2010:290) pengembangan karir adalah Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Adapun menurut Mardi Astutik (2016) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang ada dalam suatu organisasi pemerintah.

Telah banyak penelitian yang terdahulu mengenai semangat kerja dengan variabel yang beragam. Peneitian (Ahmad Nur Rofi, SE, 2012), (Dwi Agung NA, 2013), menyatakan

bahwa keadilan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja sehingga semakin tingginya keadilan yang ditegakkan dalam organisasi tidak mempengaruhi semangat kerja pegawai. Penelitian (Dwi Agung NA, 2013), (Dwi Agung NA, 2013), menyatakan bahwa jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja sehingga dengan adanya peningkatan jenjang karir akan membawa pengaruh terhadap semangat kerja pegawai yang tinggi juga.

Berdasarkan semua hasil penelitian diatas belum ada penelitian yang menilai pengaruh keadilan, jenjang karir dan disiplin kerja terhadap semangat kerja dengan menjadikan objek Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman sebagai tempat penelitian. Dimana yang menjadikan *Gap* dalam penelitian ini dengan penelitian diatas adalah terletak pada variabel yang digunakan, objek dan tahun penelitian. Dimana penelitian saat ini menggunakan variabel penelitian keadilan dan jenjang karir sebagai variabel independen dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen dalam hal ini semangat kerja.

Belum optimalnya penerapan keadilan, jenjang karir, disiplin kerja dalam meningkatkan semangat kerja agar memberikan pelayanan prima yang belum sepenuhnya terwujud terhadap masyarakat dalam pelayanan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diketahui rumusan masalah dalam penelitian diatas adalah untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel terhadap disiplin kerja dan semangat kerja, sehingga dapat ditarik Hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Adanya pengaruh keadilan terhadap disiplin kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H2 : Adanya pengaruh jenjang karir disiplin kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H3 : Adanya pengaruh disiplin terhadap semangat kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H4 : Adanya pengaruh jenjang karir terhadap semangat kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H5 : Adanya pengaruh keadilan terhadap semangat kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H6 : Disiplin kerja memediasi hubungan antara keadilan dan semangat kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

H7 : Disiplin kerja memediasi hubungan antara jenjang karir dan semangat kerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

Telaah Literatur

Keadilan (X1)

Menurut Menurut (Kristanto, 2015) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian keadilan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa keadilan yang dimaksud dalam hubungannya meningkatkan semangat kerja adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Jenjang Karir (X2)

Menurut (Wahyuni, Dwi, Hamidah, N.U., dan Ika, 2014) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan beberapa pengertian jenjang karir menurut para ahli dapat dilihat bahwa peningkatan jenjang karir merupakan suatu kebutuhan yang terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai dalam artian menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi agar tujuan karir yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Disiplin Kerja (Y)

Menurut Abdul Wahab Sya'rani (2018) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

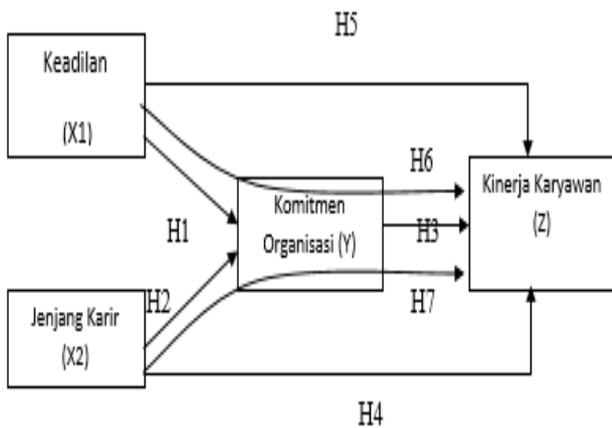
Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan disiplin kerja adalah elemen penting dalam operasional organisasi, disiplin menjadi pengendali seluruh pegawai untuk melakukan pekerjaan sejalan dengan visi dan misi perusahaan, maka perlu ada perhatian serius dari jajaran manajemen untuk mengawasi dan memberikan pemahaman akan pentingnya menaati kedisiplinan.

Semangat Kerja (Z)

Pengertian semangat kerja menurut (Oktavia, 2014) semangat kerja atau moral kerja adalah suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis semangat kerja pada Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman dengan melihat pengaruh variabel keadilan terhadap semangat kerja dan pengaruh variabel jenjang karir terhadap semangat kerja dengan menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sensus. Teknik pengambilan sampel dengan metode sensus menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang responden.

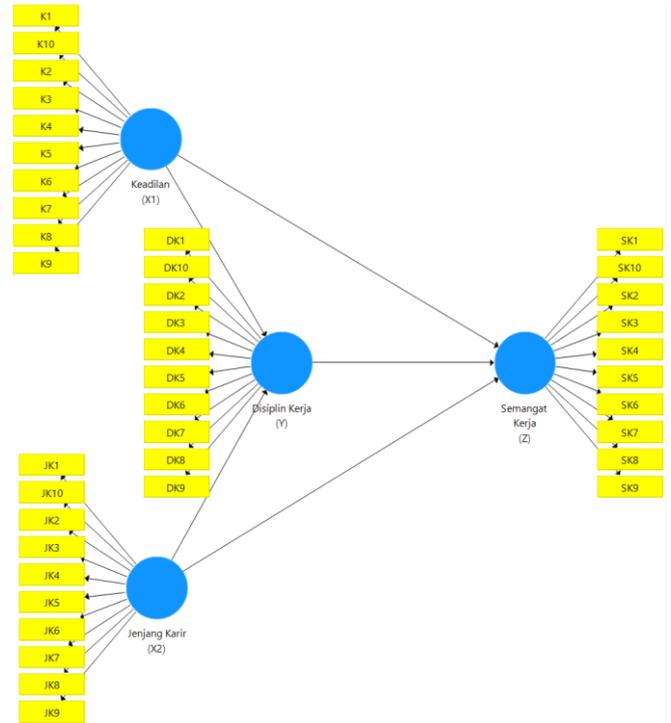
Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran Skala Likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden, yang dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini (Arikunto, 2019):

Variabel	Definisi	Indikator
Independen: Keadilan	Keadilan organisasional adalah sebagai suatu tingkat di mana seseorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja	1. Jadwal Kerja 2. Beban Kerja 3. Penghargaan yang Didapatkan 4. Tanggung jawab pekerjaan 5. Prosedur formal yang adil 6. Keadilan interaksional
Independen: Jenjang Karir	Jenjang karir adalah tingkatan pekerjaan, posisi dan jabatan yang dilalui oleh seseorang untuk mencapai suatu pekerjaan yang lebih baik dengan posisi dan jabatan yang lebih tinggi	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir 2. Kepedulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat kepuasan
Intervening: Disiplin Kerja	Disiplin disiplin merupakan elemen penting dalam operasional organisasi, disiplin menjadi pengendali seluruh pegawai untuk melakukan pekerjaan sejalan dengan visi dan misi perusahaan, maka perlu ada perhatian serius dari jajaran manajemen	1. Frekuensi Kehadiran 2. Ketaatan pada standard kerja 3. Ketaatan pada peraturan kerja 4. Etika kerja

Variabel	Definisi	Indikator
	untuk mengawasi dan memberikan pemahaman akan pentingnya menaati kedisiplinan	
Dependen: Semangat Kerja	Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama	1. Kegairahan 2. Kekuatan untuk melawan frustrasi 3. Kualitas untuk bertahan sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama 4. Semangat kelompok

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam menganalisis data. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan berbasis Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu SmartPLS 3.0. SEM (*Structural Equation Modeling*) menggunakan aplikasi SmartPLS. Tahapan pengujian dengan yang dilakukan adalah; 1. Evaluasi outer model disebut pula dengan evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui convergent validity dan discriminant validity untuk indikator pembentuk konstruk laten, serta melalui composite reliability dan Cronbach alpha untuk blok indikatornya (Ghozali, 2015). 2. Model Struktural (Inner Model). Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam (inner model) dimana semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori substansi. Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk atau variabel laten, yang dilihat dari nilai R-square dari model penelitian dan juga dengan melihat besar koefisien jalur strukturalnya. Diagram path untuk model persamaan struktural digambarkan sebagai berikut:



Dari gambar diatas, dapat dikonversi ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$\text{Semangat Kerja} = \gamma_1 \text{Keadilan} + \gamma_2 \text{Jenjang Karir} + \beta_1 \text{Disiplin Kerja} + \zeta_2$$

Dimana: $\gamma_1 + \gamma_2 + \beta_1 + \zeta_2 =$ nilai koefisien.

Untuk pengujian signifikansi hipotesis penelitian, dilakukan melalui penilaian nilai koefisien *path* atau *inner* model yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik atau T hitung dibandingkan dengan nilai T Tabel sebesar 1,96 pada kesalahan menolak data alpha 5% melalui proses bootstrapping, dimana:

Jika nilai T Statistik > dari 1,96 maka hipotesis diterima

Jika nilai T Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok :

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect).

Penilaian hipotesis ini meliputi pengaruh langsung suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dimana penilaian dengan memperhatikan nilai T statistik yang merupakan t hitung yang dibandingkan dengan T tabel sebesar 1.96. Jika nilai T Statistik > dari

1,96 maka hipotesis diterima dan jika nilai T Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (indirect effect)

Untuk menilai pengaruh tidak langsung(indirect effect) yaitu pengaruh konstruktogen tertentu terhadap endogen tertentumelalui konsruk intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik Deskriptif

Karakteristik dari responden yang diteliti terdiri dari terdiri dari pendidikan, usia, masa kerja, jenis kelamin dan status perkawinan karyawan dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Profil Responden

<u>Pendidikan</u>	<u>Frekuensi</u>	<u>Persentase</u>
S-2	4	4
S-1	55	55
D-3	4	4
SMA	30	30
SMP	5	5
SD	2	2
<u>Usia</u>		
30 - 40	40	40
41-50	35	35
51-58	25	25
<u>Lama Kerja</u>		
1- 10	55	55
11 - 15	30	30
16 - 25	15	15
<u>Jenis Kelamin</u>		
Laki-laki	67	67
Perempuan	33	33
<u>Status Perkawinan</u>		
Menikah	83	83
Belum Menikah	17	17

Sumber: Data primer diolah 2021

Penilaian Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum dilakukan pengukuran, perlu dilakukan pengujian kelayakandatangan mengukur validitas dan reliabilitas variabel.Uji outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitasmodel.Hasil uji validitas dan reliabilitas dijelaskan sebagai berikut:

Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Keadilan (K)

Tabel 4. Hasil Analisis *Convergent Validity* Variabel Keadilan

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Keadilan	K1	0.815	0.935	0.945	0.633
	K2	0.738			
	K3	0.785			
	K4	0.792			
	K5	0.759			
	K6	0.717			
	K7	0.709			
	K8	0.842			
	K9	0.823			
	K10	0.779			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel keadilan dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel keadilan pada pengujian lebih lanjut.

Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Jenjang Karir (JK)

Tabel 5. Hasil Analisis *Convergent Validity* Variabel Jenjang Karir

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Jenjang Karir	JK1	0.786	0.8914	0.929	0.572
	JK2	0.723			
	JK3	0.716			
	JK4	0.760			
	JK5	0.828			
	JK6	0.855			
	JK7	0.857			
	JK8	0.817			
	JK9	0.829			
	JK10	0.828			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel jenjang karir dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel jenjang karir pada pengujian lebih lanjut.

Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Disiplin Kerja

Tabel 6. Hasil Analisis *Convergent Validity* Variabel Disiplin Kerja

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Disiplin Kerja	DK1	0.758	0.935	0.945	0.633
	DK2	0.833			
	DK3	0.746			
	DK4	0.819			
	DK5	0.855			
	DK6	0.815			
	DK7	0.811			
	DK8	0.867			
	DK9	0.714			
	DK10	0.718			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 6 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel disiplin kerja dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *outer loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel disiplin kerja pada pengujian lebih lanjut.

Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Semangat Kerja (SK)

Tabel 7. Hasil Analisis *Convergent Validity* Variabel Semangat Kerja

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Semangat Kerja	SK1	0.672	0.894	0.913	0.513
	SK2	0.588			
	SK3	0.661			
	SK4	0.704			
	SK5	0.704			
	SK6	0.701			
	SK7	0.732			
	SK8	0.793			
	SK9	0.810			
	SK10	0.769			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 7 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel semangat kerja dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *outer loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel semangat kerja pada pengujian lebih lanjut.

Validitas konvergen ditunjukkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten. Pembuktian validitas konvergen dapat dicapai dengan dua cara yaitu melalui pencapaian kriteria dan melalui uji perbandingan model. Pada penelitian ini validitas konvergen dibuktikan melalui pencapaian kriteria. Dalam pendekatan SEM-PLS, sebuah pengukuran telah memenuhi validitas konvergen apabila telah memenuhi syarat yaitu memiliki loading faktor minimal 0,5, dalam penelitian ini nilai loading faktor yang diambil adalah besar dari 0,5 (>0,5).

Penilaian Discriminant Validity

Discriminant validity menunjukkan keunikan konstruk dari konstruk lain, dimana variabel laten memprediksi nilai indikator masing-masing variabelnya lebih baik daripada kevariabel lainnya.

Tabel 8. Nilai Discriminant Validity

	Keadilan	Jenjang Karir	Disiplin Kerja	Semangat Kerja
K1	0.815	0.577	0.555	0.823
K2	0.469	0.630	0.627	0.579
K3	0.655	0.571	0.554	0.577
K4	0.503	0.588	0.652	0.630
K5	0.692	0.465	0.769	0.571
K6	0.450	0.555	0.716	0.588
K7	0.601	0.627	0.722	0.465
K8	0.564	0.554	0.782	0.555
K9	0.561	0.652	0.729	0.627
K10	0.579	0.465	0.842	0.554
JK1	0.577	0.586	0.489	0.661
JK2	0.630	0.623	0.539	0.704
JK3	0.571	0.616	0.526	0.704
JK4	0.588	0.650	0.621	0.701
JK5	0.465	0.828	0.681	0.732
JK6	0.555	0.855	0.758	0.733
JK7	0.627	0.857	0.833	0.810
JK8	0.554	0.817	0.746	0.769
JK9	0.652	0.829	0.819	0.768
JK10	0.465	0.828	0.681	0.732
DK1	0.555	0.855	0.758	0.733
DK2	0.627	0.857	0.833	0.810
DK3	0.544	0.817	0.746	0.763
DK4	0.652	0.829	0.819	0.768
DK5	0.769	0.685	0.855	0.712
DK6	0.716	0.670	0.815	0.636
DK7	0.722	0.609	0.811	0.653
DK8	0.762	0.675	0.867	0.712
DK9	0.729	0.430	0.714	0.575
DK10	0.842	0.564	0.718	0.649
SK1	0.823	0.561	0.685	0.672
SK2	0.579	0.473	0.507	0.588
SK3	0.577	0.586	0.489	0.661
SK4	0.630	0.623	0.539	0.704
SK5	0.571	0.616	0.526	0.704
SK6	0.588	0.650	0.621	0.701
SK7	0.465	0.828	0.681	0.732
SK8	0.555	0.855	0.758	0.793

	Keadilan	Jenjang Karir	Disiplin Kerja	Semangat Kerja
SK9	0.627	0.857	0.833	0.810
SK10	0.554	0.817	0.746	0.763

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 8 *Discriminant Validity* metode cross loading dapat dilihat dengan membandingkan nilai loading masing-masing variabel kevariabel latennya lebih besar dari pada korelasi variabel ke variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sudah memenuhi role of the thumb dari nilai Cross Loading yang artinya bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Penilaian Model Struktural (Inner Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk atau pengaruh antar variabel penelitian sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Tahap awal dari model struktural adalah mengevaluasi model dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Untuk inner model dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Evaluasi Nilai *R Square*

No.	Variabel	<i>R Square</i>	<i>Q Square</i>
1.	Semangat Kerja	0.974	0.487
2.	Disiplin Kerja	0.893	0.551

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

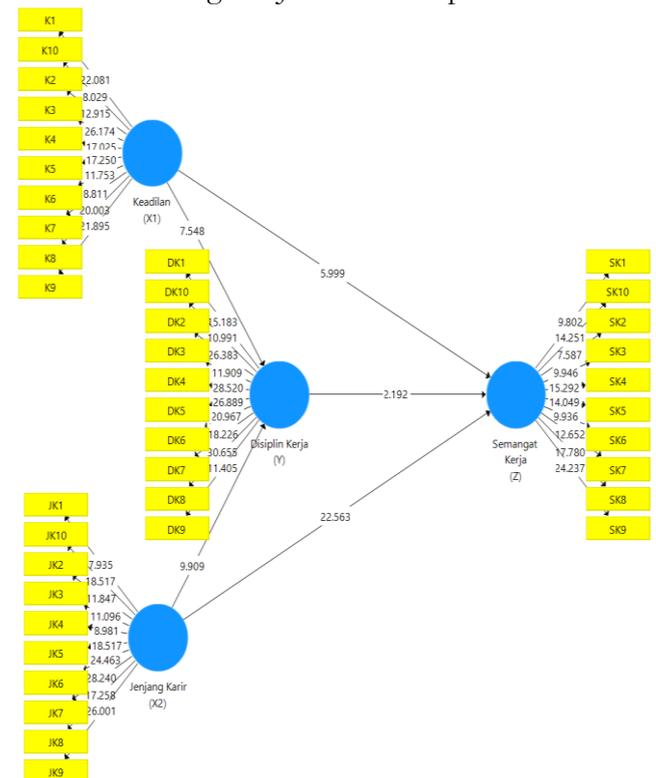
Pada tabel 9 terlihat nilai *R square* dan nilai *Q Square* konstruk semangat kerja sebesar 0.974 atau sebesar 97.4% dan sebesar 0.487 atau sebesar 48.7%, menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk keadilan, jenjang karir dan disiplin kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi semangat kerja. Sementara nilai *R Square* dan *Q Square* untuk konstruk disiplin kerja sebesar 0.893 atau sebesar 89.3% dan sebesar 0.551 atau sebesar 55.1% juga menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan keadilan, jenjang karir dan semangat kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi disiplin kerja. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga

semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

Hasil Uji Hipotesa

Setelah semua asumsi dapat terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian 7 hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS pada gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3. Diagram Jalur Hasil Hipotesis



Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Tabel 10. Result For Inner Weights Untuk Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STD EV)	T Statistics	P Values	Keterangan
1	Keadilan_> Disiplin Kerja	0.447	0.059	7.548	0.000	Hipotesis Diterima
2	Jenjang Karir_> Disiplin Kerja	0.563	0.057	9.909	0.000	Hipotesis Diterima
3	Disiplin Kerja_> Semangat Kerja	0.124	0.056	2.192	0.029	Hipotesis Diterima
4	Jenjang Karir_> Semangat Kerja	0.892	0.040	22.563	0.000	Hipotesis Diterima

	Semangat Kerja				Diterima
5	Keadilan_> Semangat Kerja	0.261	0.043	5.999	Hipotesis Diterima

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Hasil penelitian *SmartPLS* pada Tabel 10 terlihat bahwa pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai hipotesis kelima, yang dapat dijelaskan pada uraian berikut ini:

Hipotesis Pertama

Diduga Keadilan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,447 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 7.548 yang mana besar dari (>1,96) dan p-valuenya bernilai 0.000.

Hipotesis Kedua

Diduga Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,563 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 9.909 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0.000.

Hipotesis Ketiga

Diduga Disiplin Kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, Y memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,124 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 2.192 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0.029.

Hipotesis Keempat

Diduga Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.892 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar

22.563 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0.000.

Hipotesis Kelima

Diduga Keadilan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.261 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 5.999 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0.000.

Selanjutnya hasil *SmartPLS* untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dijelaskan oleh nilai *total effect* yaitu gambaran pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening yang dalam hal ini adalah variabel disiplin kerja, atau merupakan gambaran umum pengaruh keadilan dan jenjang karir terhadap semangat kerja melalui disiplin kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

Tabel 11. Result For Inner Weights Untuk Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
6	Keadilan_> Disiplin Kerja_> Semangat Kerja	0.05	0.029	1.934	0.054	Hipotesis Ditolak
7	Jenjang Karir_> Disiplin Kerja_> Semangat Kerja	0.07	0.031	2.220	0.027	Hipotesis Diterima

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Hasil penelitian *SmartPLS* pada Tabel 11 terlihat bahwa pengujian hipotesis penelitian keenam dan hipotesis ketujuh, yang dapat dijelaskan pada uraian berikut ini:

Hipotesis Keenam

Diduga Keadilan (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja (Z) melalui disiplin kerja (Y). Dapat dilihat

pada tabel 4.18, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Z melalui Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,055 yang bernilai positif dan tidak signifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 1.934 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0,054 yang mana besar dari 0.05 (>0.05).

Hipotesis Ketujuh

Diduga Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Semangat Kerja (Z) melalui Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.18, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z melalui Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.070 yang bernilai positif dan bersignifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 2.220 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.027.

Implikasi Temuan

Keadilan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,447 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 7.548 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-valuenya bernilai 0.000. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Gary Dessler (2013). Keadilan ke disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena keadilan yang didapatkan oleh semua pegawai di Sekda Kabupaten Pasaman sehingga akan terwujudlah pegawai dengan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,563 yang bernilai positif dan bersignifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 9.909 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.000. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Lilis dan Endang (2014). Jenjang karir ke disiplin kerja

berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena dengan adanya peningkatan karir yang jelas dengan sistem dan cara yang benar dengan disiplin kerja yang tinggi tentunya.

Disiplin Kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, Y memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,124 yang bernilai positif dan bersignifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 2.192 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.029. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sri dan Susi (2010). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena dengan adanya disiplin yang tinggi akan mengakibatkan semangat kerja pegawai juga akan meningkat.

Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.892 yang bernilai positif dan bersignifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 22.563 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.000. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ocktaviani (2019). Jenjang karir ke semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena dengan adanya kepastian tentang adanya peningkatan karir akan meningkatkan semangat kerja lebih meningkat.

Keadilan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.261 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 5.999 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.000. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sylvani et

al., 2020. Keadilan ke semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena dengan adanya keadilan di lingkungan tempat kerja dalam hal apapun akan berdampak pada semangat kerja yang juga meningkat.

Keadilan (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja (Z) melalui disiplin kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.18, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Z melalui Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,055 yang bernilai positif dan tidak signifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 1.934 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0,054 yang mana besar dari 0.05 (>0.05). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Budiharta (2020). Keadilan (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja (Z) melalui disiplin kerja (Y). Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena keadilan mempengaruhi semangat kerja tapi tidak memberikan dampak terhadap disiplin kerja sebab disiplin kerja sudah seperti peraturan tertulis yang harus diikuti oleh setiap pegawai yang ada.

Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Semangat Kerja (Z) melalui Disiplin Kerja (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.18, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z melalui Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0.070 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 2.220 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0.027. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hadyati (2020). Jenjang Karir (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Semangat Kerja (Z) melalui Disiplin Kerja (Y). Hal ini memang terjadi sebenarnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman karena peningkatan jenjang karir yang jelas akan memberikan semangat kerja yang tinggi dengan diiringi disiplin pegawai yang kuat juga.

KESIMPULAN

Keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Keadilan terhadap semangat kerja dengan perantara disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Jenjang karir semangat kerja dengan perantara disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

Saran, bagi Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman temuan penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam meningkatkan, mengarahkan organisasi menjadi organisasi yang kompetitif yang mampu menjawab semua tantangan termasuk juga dengan tantangan global yang sedang dan akan berlangsung. Melalui perbaikan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dan semangat kerja dalam melaksanakan tupoksi masing-masing pegawai agar tercapainya tujuan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

Bagi Akademisi, dari hasil penelitian ini, manfaat bagi akademik untuk menjadi salah satu bentuk kontribusi untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan literatur penelitian serta kepustakaan, terutama yang berhubungan dengan permasalahan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai. Temuan penelitian ini secara keseluruhan masih dapat mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu dan memberikan penguatan atas temuan baru. Bagi Peneliti yang akan datang, guna pengembangan penelitian yang akan datang diharapkan dapat mencari dan menambahkan variabel atau faktor lain yang diduga memiliki

pengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Sehingga akan dapat diketahui faktor-faktor yang dominan dan mempengaruhi disiplin kerja dan semangat kerja pegawai secara jelas selain dari faktor keadilan dan jenjang karir pada masa yang akan datang.

REFERENSI

- Rofi, A. N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi Pt. Leo Agung Raya Semarang. *Ilmu Manajemen Daan Akuntansi Terapan*, 3(1), 1–21. <http://jurnal.stietotalwin.ac.id/index.php/jimat/article/view/33>
- Alwi, M., Sylvana, A., & Risnashari. (2016). Pengaruh semangat kerja pegawai terhadap keefektifan organisasi unit program belajar jarak jauh Universitas Terbuka Makassar. *Jurnal Analisis Dan Pelayanan Publik*, 2(1), 31–46.
- Annisa, T., & Mayliza, R. (n.d.). Nagari Cabang Utama Padang. 1–16.
- Budiharta, A. D. (2020). Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah (Bkd) Provinsi Banten. 2(1), 62–72
- Eka. (2019). Pengaruh Semangat Kerja Pegawai Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Masyarakat Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Paser. 7(2), 917–928
- Ekonomi, S. P., Negeri, U., Oleh, S., Ekonomi, P., & Perkantoran, A. (2005). Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang
- Fahmi, S. (2017). Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Omega Mas Pasuruan. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 12(3), 107. <https://doi.org/10.21067/jem.v12i3.1462>
- Ghozali, I. & L. H. (2015). Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0. In *Universitas Diponegoro. Semarang*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002812>
- Helmi, A. F. (1996). DISIPLIN KERJA. *Buletin Psikologi*, 2, 32–42.
- Indrawati, A. D. (2018). Kerja dan Komitmen Organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia). 7(4), 2010–2040.
- Karsini, Paramita, P. D., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (Dpkad) Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2.
- Kerja, B. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Kerja, D., Mata, D. I., & Dan, K. (2020). Disiplin Kerja di Mata Karyawan dan Implementasinya. 3(1), 41–50. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i1.124>
- Kerja, P. S., Dan, D. K., Kankan, A., M, M., Manajemen, P., & Bangsa, U. P. (n.d.). Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bollore Logistics Indonesia .
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Maiti, & Bidinger. (1981). 濟無 No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research Notes. Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637. <https://doi.org/10.2307/256489>

- MPOC. (2020). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析 Title. *Malaysian Palm Oil Council (MPOC)*, 21(1), 1–9. <http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry>
- Nuryasin, I., Ruhana, M. Al, & Ika, M. (2016). Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 33(1), 52–60.
- Oktavia, R. (2014). Semangat Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Sipora Utara Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 574-831.
- Organisasi, P. K., Karir, P., Adha, F. R., & S, J. B. (2020). Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT . Pertamina Training and Consulting). 1–21
- Permatasari, J. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT BPR Gunung Ringgit Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 25(1), 86139
- Purnamasari, E. K. A. (2013). Analisis Semangat Kerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (Bppt) Kota Tanjungpinang Analisis Semangat Kerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (Bppt) Kota Tanjungpinang. *Jurnal Administrasi*.
- Saleh, A. R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Sausan, A., & Yusuf, M. (2020). Jenjang Karir Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Meuraxa Kota Banda Aceh Nursing Career Advancement Level At Meuraxa Regional Hospital of Banda Aceh. 2, 119–125.
- Simamora, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Trisna Suwandewi, N., & Sintaasih, D. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 253727
- Wahyuni, Dwi, Hamidah, N.U., dan Ika, R. (2014). Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT . Astra International , Tbk Daihatsu Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.
- 野田育宏, 高藤真理, 高松邦彦, & 中田康夫. (2018). No Title 教職協働によるミニットペーパー. 第24回大学教育研究フォーラム予稿集, 121