

## **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KETERIKATAN PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JAMBI TELAINAPURA**

**Nuryahman<sup>1)</sup>, Lizabeth Sari Dewi<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Prodi Magister Manajemen Universitas Jambi

<sup>2)</sup>Universitas Muhammadiyah Jambi

Email : nuryahman@pajak.go.id

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi dan Karakteristik Perkerjaan terhadap Keterikatan Pegawai dengan Kepuasan Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Populasi target untuk penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura dengan jumlah 96 orang pegawai. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sampling sensus). Penelitian ini menggunakan metode survey dalam pengumpulan datanya. Analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keadilan organisasi maupun karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Kepuasan kerja memediasi keadilan organisasi maupun karakteristik pekerjaan terhadap keterikatan pegawai.*

**Kata Kunci** : Keadilan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Pegawai

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of organizational justice and job characteristics on employee engagement with Employee Satisfaction as Variables Intervening at Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. The target population for this study were the employees of Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura with a total of 96 employees. The sampling technique in this study used saturated sampling (census sampling). This uses a survey method in data collection. The analysis used is Partial Least Square (PLS). From this research, it is known that organizational justice and job characteristics have a positive and significant effect on employee engagement. Job satisfaction mediates organizational justice and job characteristics on employee engagement.*

**Keywords** : Organizational Justice, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Employee Engagement

### **1. LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Mereka menjadi pelaksana utama bagi sebuah aktivitas manajerial dan operasional. Faktor penunjang sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak dilakukan dengan optimal oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Keberhasilan suatu organisasi tidak akan lepas dari sumber daya manusia, karena manusia memiliki kemampuan berupa sumbangan tenaga maupun pikirannya untuk melakukan sesuatu yang mengelola sumber daya lainnya. Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan kinerjanya. Bertumpunya organisasi pada pegawai membuat

organisasi perlu untuk menumbuhkan keyakinan dalam diri pegawai untuk memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi. Keyakinan ini akan menimbulkan perasaan keterikatan dalam diri pegawai. Keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja dikenal dengan istilah *employee engagement*.

*Employee engagement* ini menjadi jargon yang terus didengungkan di kalangan praktisi sumber daya manusia. Pegawai yang *engaged*, yaitu mereka yang bekerja dengan semangat tinggi dan merasakan ikatan kuat dengan perusahaannya. *Engaged* tersebut merupakan aset yang *intangibel* yang sangat berharga perusahaan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura (selanjutnya ditulis KPP Pratama Jambi Telanaipura) adalah salah satu unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan yang tugas utamanya adalah mengumpulkan penerimaan pajak pusat yang terdiri dari Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Bea Meterai, dan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Pertambangan, Perkebunan dan Perhutanan.

KPP Pratama Jambi Telanaipura dalam lima tahun terakhir tercapai target penerimaan hanya pada tahun 2020, yang mampu mencapai penerimaan netto 105,5% sedangkan empat tahun sebelumnya tidak dapat mencapai penerimaan pajak yang ditargetkan. Dari kondisi tersebut dapat dinilai bahwa KPP Pratama Jambi Telanaipura belum memberikan kinerja yang diharapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Senada dengan survei Blessing White (2008) terhadap manajer di Inggris menyingkapkan bahwa manajer yang lebih muda kurang positif memandang organisasi dibandingkan dengan mereka yang lebih tua dan kemungkinan besar masih menduduki posisi junior. Blessing White (2008) menyatakan bahwa kurangnya pegawai muda juga menyebabkan mereka kurang mengerti apa yang mereka inginkan dari tempat kerja. Pernyataan ini bertentangan dengan riset Talentsmoothie yang menemukan bahwa Generasi Y mencari pekerjaan yang mereka sukai dan tidak “hidup untuk bekerja”.

Salah satu yang mempengaruhi terciptanya keterikatan pegawai adalah keadilan organisasi (*organizational justice*). Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk persepsi tersebut. Penelitian terhadap keterikatan karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya oleh Yudi Muliawan (2017) dan Sebastian Alexander Septiadi (2017). Namun diantara penelitian tersebut keterikatan karyawan menjadi variabel bebas dan variabel mediasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Masih jarang kita temukan keterikatan karyawan sebagai variabel terikat. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.

Selain keadilan organisasi, keterikatan pegawai juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (1976) karakteristik pekerjaan memiliki lima faktor yaitu variasi keterampilan (*skill variety*), kejelasan tugas (*task identity*), kepentingan tugas (*task significance*), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Kelima dimensi tersebut akan menimbulkan tiga keadaan yaitu perasaan berarti, tanggung jawab dan pengetahuan terhadap hasil. Karakteristik pekerjaan memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja, sehingga kinerja atau pencapaian tugas yang harus di selesaikan seseorang yang bekerja di organisasi akan sangat berhubungan dengan faktor-faktor karakteristik pekerjaan.

Selain keadilan organisasi dan karakteristik pekerjaan, keterikatan pegawai juga dimediasi dengan kepuasan pegawai. Pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari organisasi akan memberikan hasil yang lebih untuk organisasi dan kemudian ia akan berusaha memperbaiki kinerjanya sehingga ia pun terus mendapat kepuasan kerja yang kemudian akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Organisasi harus mengenali faktor-faktor yang mampu menghasilkan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga organisasi akan terus maju dan berkembang dan kemudian menjalankan apa yang seharusnya organisasi lakukan untuk mencapai kepuasan kerja. Menurut Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge, (2015;52) ada empat kondisi ketika pegawai memahami konsekuensi ketidakpuasan pegawai yang berupa konstruktif/ destruktif dan bersifat aktif maupun pasif yaitu keluar (*exit*), suara (*voice*), loyalitas (*loyalty*), dan pengabaian (*neglect*). Saat pengumpulan data kepuasan dan produktifitas organisasi secara keseluruhan, ditemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pegawai yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang lebih sedikit.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Keterikatan pegawai (*employee engagement*) adalah sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dan mengekspresikan dirinya secara total, baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Pegawai menemukan arti dalam bekerja, kebangggan dalam menjadi anggota organisasi tempat bekerja, bekerja untuk mewujudkan visi dan misi keseluruhan organisasi. Pegawai akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan itu di atas apa yang diharapkan baik untuk waktu maupun energy (Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge (2015); Scaufeli, Salanova, Gonzales Roma, dan Bakker (2002); Robinson, Perry & Hayday (2004) dan Hewit (2015). Shaufi, Salava, Gonzalez Roa, dan Backer (2002) menjelaskan dimensi keterikatan pegawai yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan Menyatu (*absorption*).

Keadilan organisasi menurut Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015) adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasioal, dan keadilan interpersonal. Pengukuran Keadilan Organisasi dengan keadilan distributive, Keadilan procedural, Keadilan interaksional dan keadilan informasional

Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Stoner and Wankel dalam Tamalero, Y., Swasto, B., dan Hamid, D., 2012). Wood, at al (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan ada lima ciri yaitu *skill variety* (Variasi Keterampilan), *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikasi tugas), *autonomy* (otonomi) dan *job feedback* (umpan balik pekerjaan).

Kepuasan kerja pegawai sebagai tingkat penerimaan, persetujuan atau kepuasan pegawai terhadap berbagai aspek praktek manajemen yang dilakukan organisasi, manajemen, maupun atasan serta berbagai macam faktor pekerjaan dan lingkungan kerja lainnya (Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge, (2015); Nancy C. Morse (1997) dalam Darmin (2020); Cranny, Smith & Stole (1992) dalam Darmin (2020); Moyes, Shao & Newsome (2008) dalam Darmin (2020); Spector (1997) dalam Darmin (2020).

Definisi kita tentang kepuasan kerja cukup luas. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, atau menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan

dan kebijakan organisasi, memenuhi standard kinerja, hidup dengan kondisi yang kerja yang kurang ideal dan sebagainya.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Objek Penelitian**

Objek yang penulis teliti adalah keterikatan pegawai (Y), keadilan organisasi (X1), karakteristik pekerjaan (X2), dan kepuasan kerja (Z). Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi target untuk penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Jambi Telanaipura dengan jumlah 96 orang pegawai. Pegawai yang disurvei adalah pegawai dengan status kepegawaian sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Sampling* Jenuh (*Sampling Sensus*). *Sampling* jenuh menurut Sugiyono (2018) adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam arti jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 96 orang pegawai.

#### **Metode dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif dengan penelitian studi empiris. Metode deskriptif adalah: "Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain" (Sugiyono, 2018).

Metode penelitian verifikatif yaitu: Penelitian verifikatif yang pada dasarnya untuk menguji teori dengan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2018). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perhitungan statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap Y. Verifikatif berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Data untuk penelitian ini berjenis data kualitatif yang akan digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian, yakni variabel keterikatan pegawai, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja serta hubungan-hubungan antar variabel-variabel tersebut. Untuk memperoleh data tersebut digunakan beberapa metode pengumpulan data dengan kuesioner.

#### **Teknik Analisis Data**

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Program software yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *SmartPLS 3.3.3*.

Menurut Gazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian, SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kovarian/ teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Di dalam PLS variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator reflektif (*reflective indicator*). Di samping itu juga bisa konstruks dibentuk (formatif) oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*). Tahapan dalam metode analisis data menggunakan model structural

*Partial Least Square (PLS)* adalah diagram jalur, estimasi persamaan, pengujian outer model, pengujian inner model'

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t (t hitung harus  $> 1,65964$ ) dan nilai P (probabilitas) harus  $< 0,5$ . Untuk menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan harga p-value pada signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau  $0,05$ . Jika p-value  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen. Sebaliknya, jika p-value  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variable dependen.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin laki-laki. Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura didominasi oleh pegawai dengan pangkat dan golongan Pengatur Muda/II a yang merupakan kelompok Generasi X. Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura didominasi oleh pegawai dengan kelompok generasi X yang berpendidikan Diploma I dan Diploma IV/S1.

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Seluruh item pernyataan untuk variabel keadilan organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. seluruh item pernyataan untuk variabel karakteristik pekerjaan termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. seluruh item pernyataan untuk variabel keterikatan pegawai termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi.

### **Hasil Analisis PLS-SEM**

Kemudian, nilai *Outer Loading* untuk item pernyataan dalam variabel Karakteristik Pekerjaan seluruhnya memiliki nilai diatas  $0,7$ . Selanjutnya, nilai *Outer Loading* untuk item pernyataan dalam variabel Kepuasan Kerja pun seluruhnya diatas  $0,7$ . Terakhir, nilai *Outer Loading* untuk item pernyataan dalam variabel Keterikatan Pekerjaan seluruhnya bernilai di atas  $0,7$ .

Nilai AVE untuk seluruh variabel yaitu lebih besar dari  $0,5$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai *Outer Loading* dan AVE, data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan Validitas Konvergen. Semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan yaitu nilai *cross loading* melebihi nilai  $0,7$ . Dengan demikian, item pernyataan untuk setiap variabel sudah memenuhi validitas diskriminan.

### **Hasil Uji Reliabilitas**

Nilai composite reliability untuk setiap variabel yaitu lebih besar dari  $0,7$  dan nilai cronbach's alpha untuk setiap variabel juga lebih besar dari  $0,7$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini sudah memenuhi reliabilitas.

### **Pengujian Inner Model**

Evaluasi *inner model* atau uji model struktural untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Evaluasi *inner model* dengan PLS- SEM dimulai dengan

melihat nilai *R-square*. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, dihasilkan nilai *R-Square* sebagai berikut :

**Tabel 1. Nilai R-Squared**

	R Square
Kepuasan Kerja	0.943
Keterikatan Pegawai	0.937

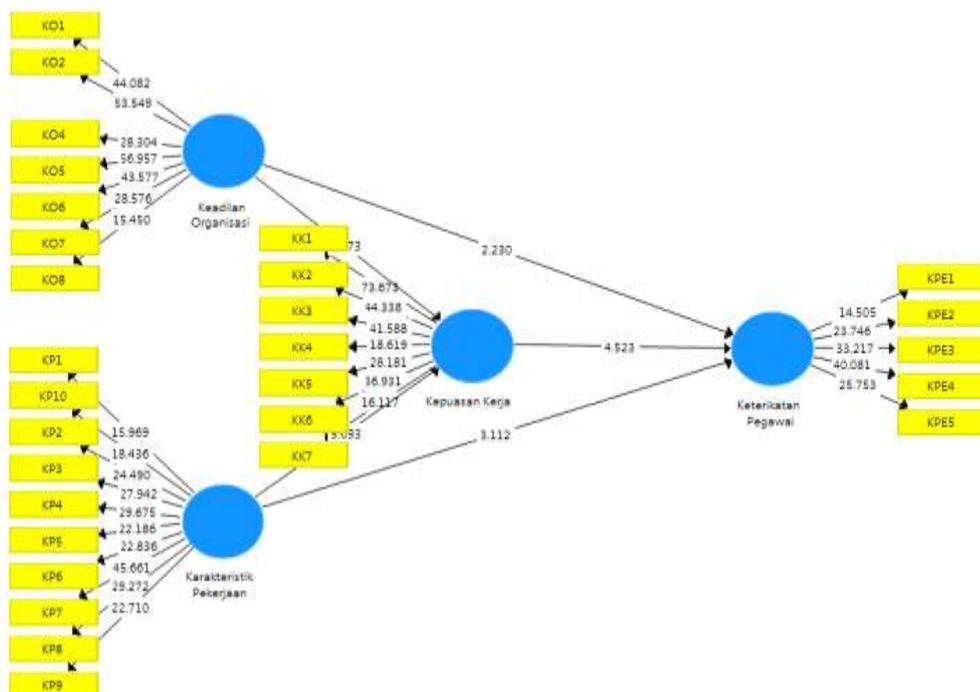
Sumber : Data Primer Diolah SmartPLS 3, 2021

Berdasarkan Tabel 1, maka didapatkan informasi bahwa Nilai R-Squared variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.943 yang memiliki arti bahwa Variabel Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan dapat mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja sebesar 94.3%, sementara sisanya sebesar 5.7% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Kemudian, nilai R-Squared variabel Keterikatan Pegawai yaitu sebesar 0.937 yang memiliki arti bahwa variabel Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan dapat mempengaruhi variabel Keterikatan Pegawai sebesar 93.7%, sementara sisanya sebesar 6.3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

**Penilaian Goodness of Fit**

Pada penilaian *goodness of fit* bisa diketahui melalui nilai  $Q^2$ . Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,9964 artinya besarnya keberagaman dari data penelitian dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 99.64%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Evaluasi selanjutnya pada *inner model* dengan melihat *path diagram* yang menunjukkan signifikansi untuk variabel independen terhadap variabel dependen. Gambar 4.1 merupakan *path diagram* dalam model ini.



**Gambar 1. Path Diagram**

### Pengujian Hipotesis

Berikut merupakan Hipotesis yang akan diuji :

1. Ho : Tidak Terdapat pengaruh antara variable Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura  
Ha : Terdapat pengaruh antara variable Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura
2. Ho : Tidak Terdapat pengaruh antara variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura  
Ha: Terdapat pengaruh antara variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura
3. Ho : Tidak Terdapat pengaruh antar variabel Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura  
Ha : Terdapat pengaruh antar variabel Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura
4. Ho : Tidak Terdapat pengaruh antar variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura  
Ha : Terdapat pengaruh antar variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura
5. Ho : Tidak Terdapat pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura  
Ha : Terdapat pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura

**Tabel 2. Hasil Uji T-Statistik**

	T-Statistics	T-Tabel	P-Values
Karakteristik Pekerjaan -> Kepuasan Kerja	5.693	1.660881	0.000
Karakteristik Pekerjaan -> Keterikatan Pegawai	3.112	1.660881	0.002
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja	8.473	1.660881	0.000
Keadilan Organisasi -> Keterikatan Pegawai	2.230	1.660881	0.026
Kepuasan Kerja -> Keterikatan Pegawai	4.523	1.660881	0.000

Sumber : Data Primer Diolah SmarPLS 3, 2021

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa variabel Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 8.473 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi dapat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 5.693 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 2.230 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.026 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi dapat berpengaruh terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 3.112 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.002 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 4.523 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dapat berpengaruh terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

**Pengujian Efek Mediasi**

Ho : Variabel Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura

Ha : Variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura

Ho : Variabel Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura

Ha : Variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura

**Tabel 3. Hasil Uji Efek Mediasi**

	T-Statistics	T-Tabel	P-Values
Karakteristik Pekerjaan -> Kepuasan Kerja -> Keterikatan Pegawai	3.160	1.660881	0.002
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Keterikatan Pegawai	4.320	1.660881	0.000

*Sumber : Data Primer Diolah SmarPLS 3, 2021*

Variabel Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 4.320 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.000 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi dapat berpengaruh terhadap Keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Hasil ini memiliki arti bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel Intervening dalam menjelaskan hubungan Keadilan Organisasi dan Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

Variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 3.160 > nilai t-table sebesar 1.660881 dan nilai P-Value sebesar 0.002 < alpha 5%. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh terhadap Keterikatan Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Hasil ini memiliki arti bahwa variabel Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel Intervening dalam menjelaskan hubungan Karakteristik Pegawai dan Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

### **Pembahasan**

Keadilan Organisasi memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja. Artinya, ketika seorang karyawan yang memiliki persepsi keadilan dalam sebuah organisasi, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja pada suatu organisasi. Dengan demikian, seseorang yang memiliki persepsi Keadilan Organisasi yang tinggi akan meningkatkan rasa mengenai Kepuasan Kerja pada diri setiap pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratam Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan Keadilan Organisasi kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan Kepuasan Kerja para pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Reni Budi Dhamayanti & Sudibya, 2018), (Catur Agus Sancoko, 2015), (Indrayani & Suwandana, 2016), (Herminingsih, 2017) yang mendapatkan hasil bahwa Keadilan Organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

Karakteristik Pekerjaan memiliki hubungan positif dengan Kepuasan Kerja. Artinya, ketika para pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi merasakan bahwa jenis pekerjaannya bervariasi, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja pada suatu organisasi. Dengan demikian, seseorang yang merasakan variasi dari Karakteristik Pekerjaan yang tinggi akan meningkatkan rasa mengenai Kepuasan Kerja pada diri setiap pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratam Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu membuat variasi karakteristik pekerjaan kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan Kepuasan Kerja para pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Djastuti, 2010), (Narottama & Surya, 2015), (Rai & Maheshwari, 2020), (Sugianto et al., 2018) dan (Tumewu et al., 2014) yang mendapatkan hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

Keadilan Organisasi memiliki hubungan positif dengan Keterikatan Pegawai. Artinya, ketika karyawan merasakan keadilan organisasi, maka seseorang tersebut dapat menanamkan rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin banyaknya dukungan organisasi akan semakin menumbuhkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, seseorang yang merasakan mendapatkan Keadilan Organisasi yang tinggi dalam sebuah organisasi, akan meningkatkan keterikatan emosional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratam Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan Keadilan Organisasi kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan keterikatan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Dewantara & Wulanyani, 2019), (Ohiorenoya & Eguavoen, 2019), dan (Sari et al., 2019) mendapatkan hasil bahwa Keadilan Organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

Karakteristik Pekerjaan memiliki hubungan positif dengan Keterikatan Pegawai. Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan berkaitan hubungannya dengan motivasi, Kompensasi Keterikatan Pegawai dan kinerja pegawai. Artinya, ketika karyawan mendapatkan variasi pekerjaan dalam suatu organisasi, maka karyawan tersebut tidak akan bosan dalam melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya memiliki Keterikatan emosional pada suatu organisasi. Dengan demikian, seseorang karyawan yang mendapatkan variasi pekerjaan, akan meningkatkan Keterikatan emosional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratam Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu memberikan variasi dalam pekerjaannya kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan keterikatan pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Rai & Maheshwari, 2020), (Sari et al., 2019) dan (Suansawat et al., 2018) yang mendapatkan hasil bahwa karakteristik pekerjaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif dengan Keterikatan Pegawai. Seorang karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin memiliki keterikatan emosional pada sebuah organisasi. Karyawan akan memiliki rasa cinta, rasa bangga serta memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaannya apabila karyawan merasakan kepuasan di dalam bekerja yang kemudian dapat meningkatkan keterikatan pegawai pada suatu organisasi.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afifah, 2020), (Dewantara & Wulanyani, 2019), (Herminingsih, 2017) dan (Suansawat et al., 2018) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan positif antara Keadilan Organisasi dengan Keterikatan Pegawai. Seorang karyawan yang memiliki persepsi keadilan dalam sebuah organisasi, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja pada suatu organisasi. Kemudian, Seorang karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin memiliki keterikatan emosional pada sebuah organisasi.

Dengan demikian, seseorang karyawan yang memiliki persepsi Keadilan Organisasi, akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan Keterikatan emosional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratam Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan Keadilan Organisasi dan kepuasan kerja kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan Keterikatan pegawai. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Herminingsih, 2017) mendapatkan hasil bahwa Keadilan Organisasi tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan pegawai.

Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan positif antara Karakteristik Pekerjaan dengan Keterikatan Pegawai. Ketika seorang pegawai yang bekerja dalam sebuah

organisasi mendapatkan jenis pekerjaannya yang bervariasi, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja pada suatu organisasi. Kemudian, seorang karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin memiliki keterikatan emosional pada sebuah organisasi.

Dengan demikian, seseorang karyawan yang mendapatkan Karakteristik Pekerjaan yang variatif, akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan Keterikatan emosional pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Oleh karena itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja kepada para pegawainya dengan tujuan meningkatkan keterikatan pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Djastuti, 2010), (Narottama & Surya, 2015), (Rai & Maheshwari, 2020), (Sugianto et al., 2018) dan (Tumewu et al., 2014) mendapatkan hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan penelitian yang dilakukan oleh (Afifah, 2020), (Dewantara & Wulanyani, 2019), (Herminingsih, 2017) dan (Suansawat et al., 2018) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan akan meningkatkan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan akan meningkatkan Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada Kepuasan Kerja akan meningkatkan Keterikatan Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura. Setiap kenaikan pada Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan akan meningkatkan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.
5. Keadilan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura.

### **Saran**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian selanjutnya yang akan meneliti dengan topik yang serupa dengan mempertimbangkan faktor-faktor diluar model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pengujian hipotesis dan pembahasan, maka untuk meningkatkan Keterikatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telanaipura dapat melakukan hal-hal antara lain : (1) Mengadakan norma pedoman profesional dalam penerapan peraturan dan konsistensi penerapan peraturan. Tujuannya agar para karyawan memiliki persepsi keadilan organisasi yang tinggi yang kemudian dapat meningkatkan Keterikatan Pegawai; (2). Membuat sistem yang berdasarkan kebebasan dalam menentukan prosedur dan jadwal pelaksanaan pekerjaan. Tujuannya agar karakteristik pekerjaan dapat bervariasi yang kemudian dapat membuat karyawan nyaman dan pada akhirnya akan meningkatkan keterikatan pegawai. (3). Pemberian kesempatan menggunakan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan kepada para pegawai. Tujuannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri setiap pegawai yang kemudian dapat meningkatkan keterikatan pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Blessing White. (2008). *The State of Employee Engagement: North American Overview*. 1–40.
- Catur Agus Sancoko, M. S. P. (2015). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula*. 151(1), 10–17.
- Dewantara, M. T., & Wulanyani, N. M. S. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan keadilan organisasional terhadap keterikatan karyawan hotel swasta X di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(02), 312. <https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p10>
- Djastuti, I. (2010). The Influence of Job Characteristics on Job Satisfaction Djastuti, I. (2010). The Influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Managerial Performance; A Study on Construction Companies in Central Java. *Jurnal Manajeme. Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(2), 145–166. <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/jeasci/2018/4344-4352.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herminingsih, A. (2017). The Influence of the Organizational Justice and Trust to the Leaders on Employee Engagement with Job Satisfaction as Intervening Variable. *Archives of Business Research*, 5(2). <https://doi.org/10.14738/abr.52.2602>
- Hewitt, A. (2015). 2015 Trends in Global Employee Engagement. In *Aon Hewitt Performance, Reward and Talent: Vol. Employee E* (Issue Making engagement happen). <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>
- Indrayani, L., & Suwandana, I. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 255268.
- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Badja Baru Palembang Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, 2, 69–78.
- Narottama, I. G. H., & Surya, I. B. K. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. In *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* (Vol. 4, Issue 12).
- Ohiorenoya, J. O., & Eguavo, E. O. (2019). Influence of Organizational Justice on

- Employee Engagement in Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria. *European Scientific Journal ESJ*, 15(28). <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n28p56>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Reni Budi Dhamayanti, N. M., & Sudibya, I. G. A. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 995. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p15>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Enam Belas). Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*.
- Sari, M. W., Harahap, E. H., & Sari, V. N. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support (POS), dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 11(2), 215–223. <https://doi.org/10.17509/JASET.V11I2.21371>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8, 3103. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i08.p07>
- Stoner, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert Jr, D. R. (1995). *“Management, 6th Edition”* (6th Editio). Prentice Hall, Inc.
- Suansawat, R., Boonmee, S., Kaewsangon, M., & Thanyasunthornsakun, K. (2018). Factors affecting the organizational engagement of employees of the bank for agriculture and agricultural cooperatives ( BAAC ), Udon Thani Province. *Journal of Thai Interdisciplinary Research*, 13(2), 10–17. <https://doi.org/10.14456/jtir.2018.13>
- Sugianto, Hermanto, B., Muhyi, H. A., & Purnomo, M. (2018). The Effect of Emotional Exhaustion on Job Satisfaction and its Impact on Performance. *Social Sciences Research Journal*, 5(9). <https://doi.org/10.7718/iamure.ijbm.v5i1.480>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Tamalero, Y., Swasto, B., & Hamid, D. (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Intention to Quit (Studi Pada Karyawan PT. Manado Media Grafika). *Jurnal Profit*, 6(2).
- Tumewu, E. L., Lumanauw, B., & Ogi, I. (2014). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Event Organizer Reborn Creative Center Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 532–542. <https://doi.org/10.35794/emba.v2i1.4174>
- Wood, J., Wallace, J. P., Zeffane, R., Schermerhorn, J., Hunt, J. B., & Osborne, R. H. (1998). *Organisational Behaviour: An Asian-Pacific Perspective*. John Wiley & Sons.