

**PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL
PERUSAHAAN TERHADAP KEPERCAYAAN BURUH DENGAN TINGKAT
KEPUASAN UPAH SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

TESIS



Oleh :

Ilma Nur Rohmatin

NIM. 230401210022

**MAGISTER PSIKOLOGI FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

HALAMAN JUDUL

PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL PERUSAHAAN TERHADAP KEPERCAYAAN BURUH DENGAN TINGKAT KEPUASAN UPAH SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

TESIS

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik
Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar
magister psikologi (M.Psi)

Oleh :

Ilma Nur Rohmatin

NIM. 230401210022

**MAGISTER PSIKOLOGI FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL
PERUSAHAAN TERHADAP KEPERCAYAAN BURUH DENGAN TINGKAT
KEPUASAN UPAH SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

TESIS

Oleh :

Ilma Nur Rohmatin

230401210022

Telah disetujui oleh

Dosen pembimbing

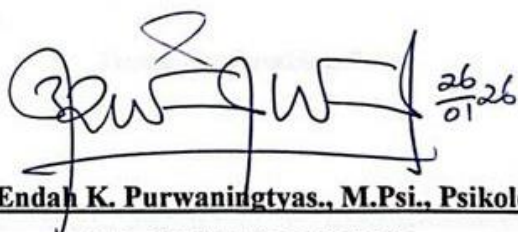
Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2



Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog

NIP. 197502202003122004

 26/01/26.

Dr. Endah K. Purwaningtyas., M.Psi., Psikolog

NIP. 197505142000032003

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi**



Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si.

NIP. 196710291994032001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL
PERUSAHAAN TERHADAP KEPERCAYAAN BURUH DENGAN TINGKAT
KEPUASAN UPAH SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

TESIS

Oleh :
Ilma Nur Rohmatin
230401210022

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal, 06 Maret 2026

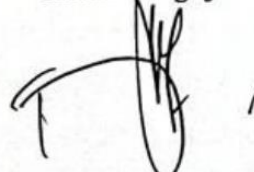
Susunan Dewan Penguji

Penguji Utama



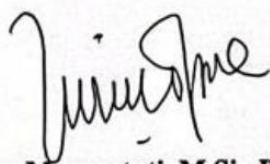
Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si.
NIP. 196710291994032001

Ketua Penguji



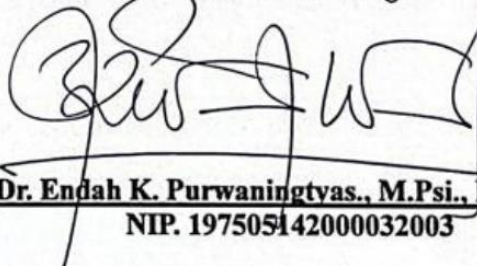
Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si.
NIP. 197605122003121002

Dosen Pembimbing 1



Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog.
NIP. 197502202003122004

Dosen Pembimbing 2



Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog.
NIP. 197505142000032003

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Psikologi

**Mengetahui
Dekan Fakultas Psikologi**



Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 196710291994032001

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ilma Nur Rohmatin

NIM : 230401210022

Prodi : Magister Psikologi

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL PERUSAHAAN TERHADAP KEPERCAYAAN BURUH DENGAN TINGKAT KEPUASAN UPAH SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR”** adalah benar merupakan hasil penelitian sendiri dan tidak melakukan tindak plagiat dalam menyusun penelitian tersebut. Adapun kutipan – kutipan yang ada dalam penyusunan penelitian ini telah peneliti cantumkan sumber kutipannya dalam daftar pustaka. Peneliti bersedia untuk melakukan proses sebagaimana mestinya sesuai undang – undang jika ternyata penelitian ini secara prinsip merupakan plagiat penelitian orang lain dan bukan merupakan tanggung jawab dosen pembimbing ataupun Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar - benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar maka peneliti bersedia untuk mendapatkan sanksi akademik.

Malang, 10 Desember 2025

Pembuat Pernyataan




Ilma Nur Rohmatin
NIM. 230401210022

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah, Tesis ini penulis persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua kandung saya yang memberikan support berupa dukungan emosional dan materi, serta yang menemani hidup saya selama 23 tahun berjalan
2. Kakak saya Almarhum Moh. Maskurin Ni'am dan Gita Apriliana
3. Keponakan saya tercinta Nistrina Jinan Chiara yang telah menemani saya kuliah online, dan menghibur saya dengan canda tawanya
4. Rekan satu Angkatan Magister Psikologi 2023 yang memberikan support kepada peneliti untuk bertahan menyelesaikan tesis ini

MOTTO

"Jika pemimpin kehilangan integritas, maka ia kehilangan harga diri. Jika ia kehilangan harga diri, maka hilang jugalah kepercayaan yang dititipkan kepadanya."

Buya Hamka -

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah senantiasa penulis ucapkan kepada Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis bisa berkesempatan dalam banyak hal untuk mengembangkan diri untuk mendapatkan gelar magister psikologi di Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sholawat serta salam senantiasa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang membantu memberikan jalan cahaya bagi umat agar senantiasa dinantikan syafaatnya kelak di hari akhir.

Peneliti menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari banyak pihak yang memberikan support dan doa. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan rasa terimakasih setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Ilfi Nurdiana,,S.Ag., M.Si selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si, selaku dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. Novia Solichah, M.Psi., Psikolog, selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog dan Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog selaku dosen pembimbing tesis yang berjasa memberikan arahan dan bimbingan
5. Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si, dan Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si selaku penguji utama dan ketua penguji yang memberikan arahan untuk lebih baik lagi
6. Bapak dan Ibu dosen Magister Psikologi yang telah berbagi ilmu selama perkuliahan yang telah ditempuh oleh peneliti
7. Seluruh keluarga besar yang telah mendoakan dan mendukung peneliti untuk tetap berusaha menyelesaikan tugas akhir tesis ini
8. Sahabat tercinta yang selalu menghibur peneliti, sehingga peneliti dapat menjalankan hidup dengan semangat dan menyenangkan

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna.
Diharapkan tesis ini bisa memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Malang, 30 Maret 2026

Penulis

Ilma Nur Rohmatin

200401110295

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABTRACT	xv
الملخص.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
1. Manfaat Teoritis	7
2. Manfaat Praktis	8
BAB II KAJIAN TEORI	9
A. Grand Theory Penelitian.....	9
B. Kajian Teori	9
1. Kepercayaan Buruh.....	9
2. Gaya Pengambilan Keputusan	12
3. Tingkat Kepuasan Upah.....	15
4. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Tingkat Kepuasan Upah.....	18
5. Pengaruh Tingkat Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh	20
6. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh.....	21
C. Kerangka Konseptual.....	22
D. Hipotesis Penelitian	23
BAB III METODE PENELITIAN	24

A. Jenis Penelitian	24
B. Desain Penelitian	24
C. Variabel Penelitian	25
D. Definisi Operasional	25
1. Kepercayaan Buruh.....	25
2. Gaya Pengambilan Keputusan	25
3. Tingkat Kepuasan Upah.....	25
E. Populasi dan Sampel.....	26
1. Populasi.....	26
2. Sampel.....	26
3. Jumlah Subjek Penelitian.....	27
F. Teknik Pengumpulan Data.....	28
1. Skala Gaya Pengambilan Keputusan	28
2. Skala Kepercayaan Buruh.....	29
3. Skala Tingkat Kepuasan Upah	30
G. Analisis Data.....	31
1. Uji Deskriptif	32
2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	32
3. Uji Normalitas.....	35
4. Uji Regresi Linear Berganda.....	35
5. Uji Analisis Mediasi/ Analisis Jalur (Path Analysis)	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Pelaksanaan Penelitian.....	37
1. Waktu dan Tempat.....	37
2. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data.....	37
B. Hasil Analisis Data	37
1. Uji Deskriptif	37
2. Faktor Utama Pembentuk Variabel	42
3. Uji Normalitas.....	43
3. Uji Hipotesis	43
4. Uji Mediasi/Path Analysis.....	46
C. Pembahasan	48
1. Tingkat Kepercayaan Buruh	48
2. Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan.....	51
3. Tingkat Kepuasan Upah Buruh.....	55

4. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh.....	58
5. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepuasan Upah	59
6. Pengaruh Tingkat Kepuasan Upah Terhadap Kepercayaan Buruh di Jawa Timur.....	60
7. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh dan Kepuasan Upah sebagai Variabel Mediator.....	62
BAB V PENUTUP	64
A. Kesimpulan.....	64
B. Saran	64
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Demografi Subjek	27
Tabel 3. 2 Skala Gaya Pengambilan Keputusan.....	29
Tabel 3. 3 Skala Kepercayaan Buruh	30
Tabel 3. 4 Skala Tingkat Kepuasan Upah	31
Tabel 3. 5 Validitas Kepercayaan Buruh	33
Tabel 4. 1 Uji Deskriptif.....	38
Tabel 4. 2 Rumus Kategorisasi.....	38
Tabel 4. 3 Kategoriasi Data Gaya Pengambilan Keputusan	39
Tabel 4. 4 Uji Deskriptif Aspek dari Variabel Gaya Pengambilan Keputusan.....	39
Tabel 4. 5 Kategori Responden pada Aspek Analitik.....	39
Tabel 4. 6 Kategori Responden pada Aspek Perilaku	40
Tabel 4. 7 Kategori Responden pada Aspek Konseptual	40
Tabel 4. 8 Kategori Responden pada Aspek Direktif.....	40
Tabel 4. 9 Kategorisas Data Kepercayaan Buruh.....	41
Tabel 4. 10 Kategorisasi Data Kepuasan Upah	42
Tabel 4. 11 Uji Normalitas	43
Tabel 4. 12 Uji Koefisien 1	44
Tabel 4. 13 Uji Koefisien 2	44
Tabel 4. 14 Uji Koefisien 3	44
Tabel 4. 15 Uji Koefisien Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Upah	45
Tabel 4. 16 Koefisien Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepercayaan Buruh	46
Tabel 4. 17 Uji Koefisien Determinasi Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kenaikan UMP tiap tahun	2
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	22
Gambar 4. 1 Kerangka Hasil Mediasi	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas Skala Kepuasan Upah.....	72
Lampiran 2 Uji Validitas Skala Kepercayaan Buruh	75
Lampiran 3 Uji Validitas Skala Gaya Pengambilan Keputusan.....	77
Lampiran 4 Reliabilitas	80
Lampiran 5 Kategorisasi Data.....	81
Lampiran 6 Uji Deskriptif.....	83
Lampiran 7 Uji Deskriptif Aspek pada Variabel Gaya Pengambilan Keputusan.....	84
Lampiran 8 Uji Normalitas	85
Lampiran 9 Uji Koefisien.....	86
Lampiran 10 Uji Hipotesis	87

ABSTRAK

Rohmatin, Ilma Nur. (2026). *Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan Terhadap Kepercayaan Buruh Dengan Tingkat Kepuasan Upah Sebagai Variabel Mediator*. Tesis. Magister Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Dosen Pembimbing : Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog, dan Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog

Kepercayaan buruh di Jawa Timur tidak terbentuk karena tingginya kepuasan upah semata, tetapi lebih dipengaruhi oleh bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan secara konsisten oleh manajemen. Proses pengambilan keputusan yang adil menghasilkan kepuasan upah yang berperan sebagai penguat, sehingga mampu mengubah penilaian buruh terhadap integritas manajemen menjadi rasa percaya. Sisi manajerial, hasil ini menunjukkan pentingnya menjaga konsistensi gaya pengambilan keputusan yang seimbang agar hubungan industrial tetap stabil, terutama di daerah dengan banyak industri padat karya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial terhadap kepercayaan buruh dengan kepuasan upah sebagai variabel perantara. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap kepuasan upah buruh, (2) menganalisis pengaruh kepuasan upah terhadap kepercayaan buruh kepada manajemen perusahaan, (3) mengkaji pengaruh langsung gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap kepercayaan buruh, serta (4) menjelaskan peran kepuasan upah sebagai mediator dalam hubungan antara gaya pengambilan keputusan pimpinan dan kepercayaan buruh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner yang dapat digunakan pada penelitian ini yaitu 403 responden buruh di sektor industri manufaktur di Jawa Timur. Data dianalisis menggunakan metode analisis regresi dan Uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil deskriptif menunjukkan temuan yang signifikan mayoritas responden (80.9%) berada dalam kategori Kepuasan Upah rendah, namun hampir seluruhnya (96.8%) melaporkan tingkat Kepercayaan Buruh yang tinggi. Hasil analisis regresi mengonfirmasi bahwa Kepuasan Upah secara signifikan memediasi hubungan antara Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh $Z \text{ Sobel} = 7.501$, $p=0.000$. Lebih lanjut, Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan yang dominan sedang, memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Upah $\beta = 0.664$; $p=0.000$, dan Kepuasan Upah memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Buruh ($\beta=0.607$; $p=0.000$).

Kata kunci : *pengambilan keputusan, buruh, upah*

ABSTRACT

Rohmatin, Ilma Nur. (2026). *The Influence of Managerial Decision-Making Styles on Employee Trust with Wage Satisfaction as a Mediating Variable*. Thesis. Master of Psychology. Faculty of Psychology. Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang.

Advisors: Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psychologist, and Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psychologist

Workers' trust in East Java is not formed solely by high wage satisfaction, but is more influenced by how decision-making processes are carried out consistently by management. A fair decision-making process results in wage satisfaction that acts as a reinforcer, thereby changing workers' assessment of management integrity into trust. From a managerial perspective, these results show the importance of maintaining consistency in a balanced decision-making style in order to maintain stable industrial relations, especially in areas with many labor-intensive industries. This study aims to analyze the influence of managerial decision-making styles on worker trust with wage satisfaction as an intermediary variable. Specifically, this study aims to (1) determine the influence of leadership decision-making styles on worker wage satisfaction, (2) analyze the influence of wage satisfaction on worker trust in company management, (3) examine the direct influence of leadership decision-making style on worker trust, and (4) explain the role of wage satisfaction as a mediator in the relationship between leadership decision-making style and worker trust.

This study employed a quantitative approach by distributing a questionnaire to 403 workers in the manufacturing sector in East Java. The data were analyzed using regression analysis and the Sobel test to examine the mediating effect. Descriptive results show significant findings: the majority of respondents (80.9%) fall into the low Wage Satisfaction category, yet nearly all (96.8%) report high levels of Worker Trust. Regression analysis confirmed that Wage Satisfaction significantly mediates the relationship between the Company's Managerial Decision-Making Style and Worker Trust ($Z\text{-Sobel} = 7.501$, $p = 0.000$). Furthermore, a moderate dominant Corporate Managerial Decision-Making Style has a significant influence on Wage Satisfaction ($\beta = 0.664$; $p = 0.000$), and Wage Satisfaction has a significant influence on Worker Trust ($\beta = 0.607$; $p = 0.000$).

Keywords: decision-making, labor, wages

الملخص

رحمة، علم نور. (٢٠٢٦). تأثير أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات على ثقة العمال مع مستوى الرضا عن الأجور كمتغير وسيط. أطروحة. ماجستير في علم النفس. كلية علم النفس. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مالانغ

المشرفان : الدكتورة ريتنو مانجستوتي، ماجستير في العلوم، أخصائية نفسية، والدكتورة حاجة إنداه كورنياواتي بوروانينجتاس، ماجستير في علم النفس، أخصائية نفسية

لا تنشأ ثقة العمال في جاوة الشرقية عن ارتفاع مستوى الرضا عن الأجور فحسب، بل تتأثر بشكل أكبر بالطريقة التي تنفذ بها الإدارة عملية اتخاذ القرارات بشكل متسق. فعملية اتخاذ القرارات العادلة تؤدي إلى الرضا عن الأجور الذي يعمل كعامل معزز، مما يجعلها قادرة على تحويل تقييم العمال لنزاهة الإدارة إلى شعور بالثقة. من الناحية الإدارية، تُظهر هذه النتائج أهمية الحفاظ على اتساق أسلوب اتخاذ القرار المتوازن من أجل الحفاظ على استقرار العلاقات الصناعية، لا سيما في المناطق التي تكثر فيها الصناعات كثيفة العمالة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب اتخاذ القرار الإداري على ثقة العمال، مع اعتبار الرضا عن الأجر متغيرًا وسيطًا. وعلى وجه التحديد، تهدف هذه الدراسة إلى (١) معرفة تأثير أسلوب اتخاذ القرار لدى القيادة على رضا العمال عن الأجر، (٢) تحليل تأثير الرضا عن الأجر على ثقة العمال في إدارة الشركة، (٣) دراسة التأثير المباشر لأسلوب اتخاذ القرار لدى القيادة على ثقة العمال، وكذلك (٤) توضيح دور الرضا عن الأجور كوسيط في العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار لدى القيادة وثقة العمال.

استخدم هذا البحث نهجًا كميًا من خلال توزيع استبيان شمل ٤٠٣ عاملًا في قطاع الصناعة التحويلية في جاوة الشرقية. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل الانحدار واختبار سوبيل (Sobel) لاختبار تأثير الوسيطة. أظهرت النتائج الوصفية نتائج ذات دلالة إحصائية، حيث وقع غالبية المشاركين (٨٠,٩٪) ضمن فئة «الرضا المنخفض عن الأجور»، لكنهم جميعًا تقريبًا (٩٦,٨٪) أبلغوا عن مستوى عالٍ من «ثقة العمال». وأكدت نتائج تحليل الانحدار أن «الرضا عن الأجر» يتوسط بشكل ذي دلالة إحصائية العلاقة بين «أسلوب اتخاذ القرار الإداري للشركة» و«ثقة العمال» ($Z\text{-Sobel} = 7.501$)، $p = 0.000$. علاوة على ذلك، فإن أسلوب اتخاذ القرار الإداري السائد في الشركة، وهو أسلوب متوسط، له تأثير كبير على الرضا عن الأجر ($\beta = 0.664$)، $p = 0.000$ ، كما أن الرضا عن الأجر له تأثير كبير على ثقة العمال ($\beta = 0.607$)، $p = 0.000$.

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار، العمال، الأجور.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

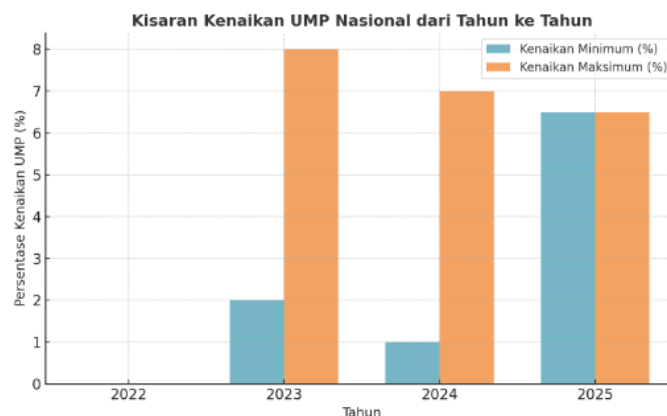
Hubungan industrial menjadi penting untuk membentuk kepercayaan antara buruh dengan manajerial perusahaan yang akan menjadi pondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kepercayaan buruh terhadap manajerial tidak hanya mencerminkan hubungan industrial yang harmonis, tetapi juga menjadi faktor penting dalam efektivitas berjalannya organisasi secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Jugde (2017) menjelaskan bahwa kepercayaan dalam organisasi menumbuhkan rasa aman psikologis, dan dapat mengurangi konflik, serta mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan.

Salah satu faktor dalam menumbuhkan kepercayaan pada buruh ialah bagaimana manajerial perusahaan dapat mengambil keputusan secara adil, transparan dan sesuai aturan yang berlaku, Dimana hal ini akan meningkatkan kepercayaan yang tinggi (Yukl, 2013). Buruh diperlakukan tidak partisipatif, tidak transparansi, maka akan menimbulkan rasa tidak dihargai dan akan menurunkan kepercayaan buruh. Namun demikian, kepercayaan buruh tidak hanya ditentukan oleh sikap kepemimpinan, tetapi juga sejauh mana kebutuhan dan harapan dasar buruh bisa terpenuhi, khususnya dalam hal kompensasi dan upah. Kepuasan terhadap upah sering kali menjadi cerminan sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi buruhnya. Persepsi keadilan distributif dalam kompensasi memengaruhi kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap organisasi (Greenberg, 2003).

Persoalan UMP yang terjadi di setiap wilayah, menjadi fenomena yang selalu hangat untuk dibahas. Meskipun UMP berasal dari kebijakan pemerintah, manajerial juga memberi andil dalam mengelola bagaimana buruh mendapat hak sesuai dengan perundang-undangan. Bentuk ketidakpercayaan ini dibuktikan dengan adanya unjuk rasa penolakan UMK yang rendah di Situbondo, dilansir oleh media Antarajatim melaporkan bahwa sejumlah perusahaan menentang ke atas masih memberikan upah di bawah Upah Minimum Kota, yaitu antara Rp1,6 juta hingga Rp1,8 juta, sementara UMK

Situbondo untuk tahun 2024 adalah Rp2.135.000 dan UMP Jatim sebesar Rp2.165.244 (Husdinariyanto, 2024). Setiap daerah kabupaten atau kota yang belum memiliki penetapan UMK, UMP memiliki peran sebagai batas minimum dalam pemberian upah pekerja. Tetapi jika UMK dan UMP tidak dijalankan, perusahaan akan mengalami pelanggaran terhadap Undang-undang ketenagakerjaan.

Situasi yang terjadi di Jawa Timur, karyawan telah menunjukkan rasa curiga terhadap pimpinan perusahaan dan pejabat pemerintah mengenai penetapan serta pelaksanaan Upah Minimum Provinsi (UMP). Menurut laporan Detik Jatim, karyawan merasa kecewa dengan keputusan Gubernur Jawa Timur yang hanya menaikkan UMK sebesar 3–6 persen, jauh dari harapan mereka yang meminta kenaikan sebesar 10–13 persen, sehingga memicu terjadinya protes besar-besaran (Azmi, 2022). Kasus serupa juga diungkap oleh Detik Finance, di mana Komisi IX Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) menemukan bahwa perusahaan membayar karyawan *outsourcing* di bawah UMP, yang menimbulkan ketidakpercayaan pekerja terhadap sistem upah (Fadilah, 2024). CNBC Indonesia juga melaporkan penolakan yang kuat dari pekerja terhadap draf peraturan UMP 2025 yang bocor, yang dianggap menguntungkan pengusaha dan tidak memperhatikan masukan dari pekerja. Pengambilan keputusan yang tertutup dan tidak adil, menyebabkan hilangnya kepercayaan mereka terhadap manajemen perusahaan (Hayat, 2024).



Gambar 1. 1 Kenaikan UMP tiap tahun

Macam problematika yang dialami oleh para buruh, yang semakin tahun masih menjadi persoalan bahwasannya para buruh kurang mendapat haknya. Salahsatu yang menjadi pokok pembahasan ialah kepuasan upah yang diberikan kepada buruh. Menurut berita liputan6.com, para buruh meminta kenaikan upah 8-10%, dengan pertimbangan adanya kebutuhan pokok yang semakin naik tiap bulannya (Santia, 2024). Pada tahun 2024 upah minimum yang diterima para buruh sekitar 2-4% dari tahun 2023. Rata-rata upah minimum di Indonesia pada tahun 2022 tercatat sebesar Rp 2.727.996. Sementara itu, survei Upah Layak Upahmu bersama WageIndicator di tahun yang sama menunjukkan bahwa rata-rata Upah Layak di 29 provinsi Indonesia mencapai Rp 3.827.675. Artinya, terdapat selisih sekitar Rp 1.100.000, atau 40% lebih rendah dari Upah Layak. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa rata-rata upah buruh, karyawan, dan pegawai di Indonesia pada Agustus 2023 hanya sebesar Rp 3.180.000 per bulan, yang masih lebih rendah Rp 647.675 dibandingkan Upah Layak. Selain itu, formula kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang ditetapkan pemerintah daerah untuk tahun 2024 berkisar antara 1 persen hingga 7 persen, lebih rendah dibandingkan kenaikan UMP tahun 2023 yang berada pada rentang 2 persen hingga 8 persen (Jasmine, 2023).

Tahun 2025, para buruh dan karyawan mendapat kenaikan UMP sebesar 6,5% yang dituangkan dalam peraturan Menteri ketenagakerjaan no 16 tahun 2025. Adapun pertimbangan dalam peningkatan UMP dan UMK ialah inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan indeks tertentu. Hal ini berlaku pada seluruh buruh dan karyawan di Indonesia, khususnya pada buruh yang mendapatkan upah dibawah UMP atau UMK yang telah ditetapkan. Kenaikan UMK berlaku pada buruh dan karyawan yang bekerja pada perusahaan makro hingga menengah dan dikecualikan pada buruh yang bekerja pada perusahaan mikro. Begitupula di provinsi Jawa Timur yang telah mengatur nilai upah dengan adanya Keputusan Gubernur Jawa Timur No: 100.3.3.1/775/KPTS/013/2024 Tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota di Jawa Timur 2025 (Rahani, 2025).

Bertepatan dengan adanya penyampaian aspirasi di Kabupaten Bojonegoro, para perkumpulan serikat pekerja menyampaikan aspirasi kepada pemerintah, salah satunya ialah perihal PHK dan keadilan upah. Para pekerja

juga menekankan pentingnya dialog antara pekerja, pemerintah, dan perusahaan agar hubungan industrial semakin baik (Dedi, 2025). Tuntutan ini mencerminkan bahwa adanya kekhawatiran buruh terhadap potensi PHK yang terjadi diakibatkan pengambilan keputusan dan kebijakan pemberian upah yang tidak melibatkan para buruh dalam proses pembuatannya.

Menurut penelitian Manihuruk dan Soehari (2020) menjelaskan bahwa Tingkat kepuasan karyawan menjadi patokan penting untuk memberikan jaminan bahwa para karyawan dapat merasakan kepercayaan kepada perusahaan. Cara memberikan dukungan dan meningkatkan interaksi yang harmonis. Hal ini seiring dengan penelitian Widodo (2009), bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan kepada pimpinan perusahaan akan memengaruhi terhadap produktivitas karyawan, disertai dengan adanya komitmen yang dibangun oleh pimpinan kepada karyawannya akan membentuk sebuah kepuasan kerja. Begitupula pada penelitian Safitri dan Ancok (2014) bahwa kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan dan adanya persepsi kerja yang berorientasi terhadap kemajuan organisasi menjadikan karyawan lebih memiliki kelekatan emosional yang baik terhadap pimpinan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan pada organisasi berhubungan positif yang cukup kuat dengan komitmen normative, Sumbangan efektif kepercayaan pada organisasi terhadap komitmen normatif karyawan sebesar 59% (Yunita Zahra & Emmy Mariatin, 2013).

Penelitian yang dilakukan di Indonesia menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan atau pekerja terhadap suatu organisasi merupakan elemen penting yang mempengaruhi kepuasan dalam pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, dan kinerja karyawan. Farida dkk. (2016) menegaskan bahwa kepercayaan berperan besar dalam peningkatan motivasi dan kepuasan karyawan. Penemuan serupa dijelaskan oleh Yunita dan Mariatin (2012), yang menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi berkaitan erat dengan tingkat komitmen mereka, termasuk komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Setiawan dkk (2020) juga menekankan bahwa kepercayaan terhadap atasan secara langsung mempengaruhi kepercayaan terhadap organisasi; dimana pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan yang adil dan terbuka dapat memperkuat kepercayaan mereka terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Hardiani dan Prasetya (2018) menyatakan bahwa

kepercayaan terhadap organisasi turut mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan loyalitas.

Ditunjukkan oleh Zirho dan Setiawan (2024) yang menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki peran sebagai faktor penghubung antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Mereka menekankan bahwa meskipun suatu perusahaan mempunyai budaya organisasi yang positif, jika tidak ada kepercayaan dari karyawan, nilai-nilai tersebut tidak akan sepenuhnya diinternalisasi, sehingga dapat mengurangi partisipasi dan loyalitas karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Faoso dan Rostiana (2021) juga menemukan bahwa kepercayaan karyawan terhadap manajemen berpengaruh besar dalam mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan. Amalia dan Solehudin (2022) juga menggarisbawahi bahwa kepercayaan terhadap perusahaan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam situasi yang penuh ketidakpastian seperti pandemi COVID-19. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan karyawan adalah fondasi utama untuk menciptakan hubungan kerja yang baik, mempertahankan komitmen, dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Nur Halimahturrafiah dkk (2022) menjelaskan bahwa manajerial perusahaan mempunyai peran yang penting dalam mengambil sebuah keputusan, mereka perlu memahami adanya tahapan dan proses, serta memiliki teknik yang sesuai dalam mempertimbangkan beberapa faktor dari keputusan yang diambil agar menghasilkan keputusan yang tepat. Seiring dengan penelitian Sugiyanto (2020), bahwa pengambilan keputusan yang baik akan meningkatkan kinerja dan kepemimpinan sangat berpengaruh positif. Manajerial yang memiliki kepemimpinan ideal, harus memahami dasar pengambilan keputusan, intuisi yang kuat, pengalaman yang relevan, serta mampu menilai dengan adanya fakta. Dalam kapasitasnya, pemimpin memiliki peran sebagai pemilik usaha, pemecah masalah, dan pengelola sumberdaya yang strategis (Arina et al., 2023). Nurhayati (2018) menemukan bahwa pendekatan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kesetiaan bawahan. Penelitian oleh Nurhayati (2018) menunjukkan bahwa penerapan gaya pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi karyawan oleh pimpinan PT Versa Technology dapat meningkatkan kinerja dan menciptakan rasa

loyalitas di antara karyawan, karena mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang signifikan. Di sisi lain, penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal Triwikrama (2024) menekankan bahwa proses pengambilan keputusan manajerial yang didasarkan pada teori rasional, seperti model Simon, dapat memicu inovasi dan memperbaiki efektivitas organisasi asalkan dilaksanakan secara terstruktur dan melibatkan berbagai sudut pandang dari dalam. Penelitian ketiga ini secara keseluruhan menekankan bahwa pendekatan pengambilan keputusan yang partisipatif dan rasional dapat meningkatkan keterikatan karyawan, mendorong inovasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara manajer dan staf.

Menurut penelitian Rivai (2001) menjelaskan bahwa kepuasan upah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan upah berpengaruh secara negatif dan dapat berpotensi karyawan akan mengundurkan diri. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sudiarditha dkk (2016), ditemukan bahwa gaji memiliki dampak positif yang cukup besar terhadap kepuasan kerja, meskipun terdapat tingkat kecemasan yang tinggi di tempat kerja. Di sisi lain, Siahaan (2022) mengungkapkan bahwa besaran gaji secara langsung dan signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja dari pegawai di sektor UMKM (Usaha Kecil Menengah) dengan nilai R^2 sebesar 0,788. Selain itu, Komara dan Kusumo (2018) mengakui penemuan bahwa kepuasan atas upah juga berkontribusi positif terhadap performa pramugari serta pekerja wanita di maskapai penerbangan. Hasil ini menunjukkan bahwa memperoleh gaji yang layak dan dianggap adil tidak hanya berpengaruh pada kepuasan kerja, tetapi juga pada motivasi serta prestasi kerja karyawan.

Isu ketidakpuasan terhadap upah dan rendahnya pendapatan pekerja semakin serius, terutama karena adanya isu-isu upah yang sering tidak adil, tidak setara, dan tidak melibatkan pekerja secara langsung. Penelitian sebelumnya sebagian besar hanya membahas hubungan langsung antara kepemimpinan dan kepercayaan, tetapi tidak banyak yang mempelajari ketimpangan upah sebagai variabel yang menghubungkan perbedaan antara pengambilan keputusan dan upah tenaga kerja. Menurut penelitian terbaru, ketimpangan upah muncul karena hubungan antara cara mengelola upah, ketimpangan upah, dan cara mengelola pendapatan tenaga kerja dalam suatu sistem industri yang terpadu. Diharapkan hasil penelitian ini bisa memberikan

manfaat baik secara teoretis maupun praktis bagi perusahaan dalam membangun kekayaan tenaga kerja dengan strategi manajemen yang adil dan terpadu.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan terhadap kepercayaan buruh?
2. Bagaimana pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan terhadap tingkat kepuasan upah?
3. Apakah tingkat kepuasan upah berpengaruh terhadap kepercayaan buruh?
4. Bagaimana tingkat kepuasan upah berperan sebagai variabel mediator dalam pengaruh antara gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan terhadap kepercayaan buruh?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh langsung gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap kepercayaan buruh.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap tingkat kepuasan upah buruh.
3. Untuk mengetahui tingkat kepuasan upah memengaruhi kepercayaan buruh terhadap manajerial perusahaan.
4. Untuk menjelaskan peran mediasi tingkat kepuasan upah dalam hubungan antara gaya pengambilan keputusan pimpinan dan kepercayaan buruh.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Pada penelitian ini masih belum banyak diteliti bagaimana pengambilan keputusan manajerial perusahaan mengenai pembagian upah dapat mempengaruhi kepercayaan buruh terhadap manajerial perusahaan. Maka dari itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang membangun terhadap perusahaan dengan memperhatikan pengambilan

keputusan yang baik supaya dapat membentuk kepercayaan buruh melalui sistem pemberian upah yang baik

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan pemahaman kepada manajerial perusahaan, tentang dampak kepuasan upah dengan kepercayaan buruh terhadap hubungan industrial perusahaan. Dengan tujuan manajerial perusahaan dapat memperbaiki sistem pemberian upah kepada buruh.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Grand Theory Penelitian

Grand theory dalam penelitian ini mengangkat theory perilaku organisasi. Perilaku organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah pembelajaran tentang bagaimana manusia bertindak dalam lingkungan organisasi agar organisasi lebih efektif. Mereka menjelaskan bahwa bidang ini memadukan pengetahuan dari berbagai ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan manajemen untuk memahami cara individu, kelompok, dan struktur organisasi saling memengaruhi. Pendekatan ini membantu manajer memperkirakan, mengarahkan, dan mengontrol tindakan karyawan agar tujuan organisasi tercapai (Selanno, 2014).

Tiga faktor utama yang menentukan perilaku organisasi adalah individu, kelompok, dan struktur. Faktor individu mencakup sikap, motivasi, cara memandang sesuatu, dan kepribadian yang memengaruhi kontribusi seseorang terhadap organisasi. Faktor kelompok melibatkan dinamika dalam tim, rasa solidaritas, serta konflik yang muncul dari cara anggota berinteraksi. Struktur organisasi seperti hierarki, budaya, dan kebijakan memengaruhi cara semua orang bertindak secara keseluruhan. Pada tingkat individu, tindakan manusia dipengaruhi oleh kebutuhan yang membuatnya merasa tertekan dan berusaha mencapai tujuan.

B. Kajian Teori

1. Kepercayaan Buruh

a Definisi Kepercayaan Buruh

Menurut Cummings dan Bromiley (1996), kepercayaan dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai keyakinan bahwa pihak lain (trustee) akan bertindak sesuai harapan dan tidak akan mengeksploitasi posisi atau kelemahan individu yang mempercayai mereka (trustor). Kepercayaan ini mencakup elemen-elemen penting seperti keyakinan akan pemenuhan janji, di mana trustor percaya bahwa trustee akan memenuhi komitmen mereka; persepsi keadilan, yang mengacu pada

keyakinan bahwa negosiasi dilakukan dengan jujur dan transparan, serta penghindaran eksploitasi, di mana ada harapan bahwa pihak yang dipercayai tidak akan mengambil keuntungan secara berlebihan dari pihak yang mempercayai. Cummings dan Bromiley menekankan bahwa kepercayaan adalah hubungan bilateral yang memerlukan usaha dari kedua belah pihak untuk dipelihara, dan pelanggaran terhadap kepercayaan dapat menyebabkan kerusakan signifikan pada hubungan tersebut, yang sering kali memerlukan proses pemulihan yang panjang.

Sesuai dengan ini, Robinson (dalam Perry & Mankin, 2004) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah harapan dan asumsi bahwa tindakan orang lain menjadi perhatian dan cocok untuk meletakkan dasar interaksi. Hardin (dalam Desmawarita, 2014) menjelaskan bahwa kepercayaan dipengaruhi oleh alasan dan keadaan di mana seseorang dapat memiliki kepercayaan pada bidang tertentu tetapi tidak harus yang ada di bidang lain. Sehubungan dengan hubungan industrial, kepercayaan buruh pada sebuah manajemen menjadi modal sosial yang sangat penting untuk membangun komitmen, kesetiaan, dan produktivitas. Kepercayaan ini tidak hanya memengaruhi hubungan manajemen dan interpersonal antara pekerja, tetapi juga memengaruhi keseluruhan lingkungan organisasi dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya (Raharso, 2011).

Disimpulkan bahwa Kepercayaan buruh adalah keyakinan yang bersifat psikologis mengenai rasa aman, keadilan, dan kepastian dalam konteks pekerjaan. Keyakinan ini bermula dari ekspektasi bahwa tempat kerja akan memenuhi komitmen yang telah disetujui, memberikan perlakuan yang adil kepada buruh, serta tidak merugikan kepentingan mereka. Kepercayaan juga mencerminkan sejauh mana buruh merasakan penghargaan, perlakuan yang setara, dan terhindar dari pengkhianatan dalam hubungan kerja. Apabila buruh merasa hak-haknya terlindungi dan aspirasi mereka diperhatikan, maka tingkat kepercayaan akan semakin tinggi. Sebaliknya, kondisi tidak pasti, perlakuan yang tidak adil, atau pelanggaran terhadap harapan kerja dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan.

b Aspek Kepercayaan Buruh

1) Memenuhi Komitmen (*Keeps Commitments*)

Memenuhi komitmen dalam konteks organisasi merujuk pada keyakinan bahwa anggota organisasi akan menepati janji dan memenuhi tanggung jawab yang telah disepakati. Komitmen ini merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan di antara anggota tim, karena ketika individu merasa bahwa rekan-rekan mereka dapat diandalkan, hal ini mendorong kolaborasi yang lebih baik dan meningkatkan motivasi kerja (Raharjo et al., 2023). Komitmen organisasi mencerminkan sikap positif anggota terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui loyalitas dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama. Tanpa komitmen yang kuat, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang diharapkan, karena ketidakpuasan kerja dan kurangnya kejelasan peran dapat mengganggu motivasi anggota.

2) Bernegosiasi dengan Jujur (*Negotiating Honestly*)

Negosiasi yang jujur melibatkan transparansi dan keadilan, di mana para pihak berusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan tanpa menyembunyikan informasi atau memanipulasi fakta. Dalam proses ini, penting bagi negosiator untuk menyelidiki keinginan dan kebutuhan pihak lain serta berusaha untuk mencocokkannya dengan keinginan mereka sendiri tanpa mengubah tujuan utama (Hamdan, 2007). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang memuaskan bagi kedua belah pihak, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan dan saling menghormati.

3) Menghindari Mengambil Keuntungan secara Berlebihan (*Not Taking Excessive Advantage*)

Menghindari mengambil keuntungan secara berlebihan adalah prinsip penting dalam negosiasi yang menekankan pada etika dan integritas dalam mencapai kesepakatan. Prinsip ini mengharuskan para pihak untuk tidak mengeksploitasi posisi atau kelemahan pihak lain demi keuntungan pribadi yang berlebihan. Dalam konteks ini, negosiator diharapkan untuk mempertimbangkan kepentingan dan

kebutuhan semua pihak yang terlibat, sehingga hasil negosiasi dapat menciptakan situasi yang saling menguntungkan. Menurut Roger Fisher dan William Ury (2000) dalam buku mereka "Getting to Yes", pendekatan ini membantu mencegah konflik yang dapat muncul akibat ketidakpuasan salah satu pihak terhadap hasil negosiasi. Mereka menekankan pentingnya fokus pada kepentingan mendasar daripada posisi yang dinyatakan, sehingga dapat ditemukan solusi kreatif yang memenuhi kebutuhan semua pihak.

2. Gaya Pengambilan Keputusan

a. Definisi Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya pengambilan keputusan menurut Rowe dalam Jamian (2013) merupakan sebuah pola kebiasaan seseorang dalam membuat sebuah keputusan. Diambil dari bagaimana pemimpin dapat memahami dan merespon informasi yang tersedia. Gaya ini terbentuk dari kombinasi antara orientasi nilai seseorang, apakah lebih berfokus pada orientasi tugas atau pada hubungan industrial. Pandangan ini sejalan dengan Scott dan Bruce yang menyatakan bahwa gaya pengambilan keputusan adalah kecenderungan yang relative stabil dalam menghadapi situasi keputusan. Sementara itu, Harren dalam Hasya (2022) membedakan gaya keputusan sebagai hal yang rasional, intuitif dan tergantung, menyoroti proses internal keputusan. Kesamaan antara ketiga pendapat tersebut dan terletak pada persepsi bahwa proses keputusan tidak universal dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu dan konteks sosial. Memahami gaya keputusan karena itu penting dalam konteks kepemimpinan dan organisasi. Ini karena dapat mempengaruhi efektivitas bagi manajer, hubungan kerja, dan kepercayaan sub-level.

Jacoby (dalam Saputra et al., 2024) menekankan bahwa penerapan cara pengambilan keputusan di lingkungan organisasi sangatlah penting. Ia menunjukkan bahwa proses ini adalah langkah kognitif yang rumit dan sangat dipengaruhi oleh cara seseorang memproses informasi serta nilai-nilai yang diyakininya. Dalam konteks ini, Jacoby menjelaskan bahwa pengambilan keputusan tidak hanya sekadar memilih opsi, tetapi

meliputi serangkaian langkah kognitif yang dimulai dari cara melihat stimulus, tanggapan terhadap kejadian, pemikiran tentang masalah, pelaksanaan keputusan, hingga penilaian terhadap hasil keputusan itu. Proses ini sangat dipengaruhi oleh gaya berpikir individu, yang dikenal sebagai gaya kognitif, yaitu kebiasaan dalam mengumpulkan, memproses, dan menerapkan informasi saat membuat keputusan.

Disimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan menunjukkan pola atau kecenderungan individu dalam merespons, menganalisis, dan memilih pilihan saat menghadapi masalah. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya ini meliputi orientasi nilai, tingkat toleransi terhadap ketidakpastian, dan cara seseorang menafsirkan data. Dalam lingkup organisasi, gaya pengambilan keputusan berperan penting dalam menentukan arah kebijakan, sejauh mana kontribusi anggota tim dihargai, serta bagaimana solusi disusun dalam berbagai situasi. Gaya yang melibatkan partisipasi, terbuka, dan berpikiran analitis umumnya lebih efektif dalam menciptakan komunikasi yang baik dan mendapatkan respons positif dari orang lain.

b. Aspek Gaya Pengambilan Keputusan

1) Analitik

Gaya analitik dikenali oleh kecenderungannya untuk mengumpulkan serta mengevaluasi berbagai data secara mendalam sebelum membuat keputusan. Orang-orang dengan pendekatan ini cenderung sistematis, memikirkan banyak pilihan, dan mampu mengelola situasi yang rumit serta tidak pasti. Mereka memiliki tingkat toleransi yang lebih besar terhadap ketidakjelasan dibandingkan dengan gaya yang lebih langsung, dan biasanya mengandalkan prosedur serta logika saat menyelesaikan masalah. Tujuan utama mereka adalah untuk memahami dan menguasai isu dengan mendetail, sehingga keputusan yang mereka buat bersifat logis dan terukur (Janitra, 2020).

2) Perilaku

Gaya perilaku ini menekankan pada dimensi interaksi sosial dan efek pilihan terhadap orang di sekitar. Orang yang memiliki gaya seperti ini sangat peka terhadap emosi, keinginan, dan harapan orang-orang di sekeliling mereka. Mereka biasanya menghindari perselisihan, berupaya untuk menemukan jalan tengah, dan lebih memilih berbicara langsung saat membuat keputusan. Tipe ini sering kali diadopsi oleh mereka yang berupaya mempertahankan keselarasan grup dan memperoleh pengakuan sosial, meskipun kadang merasa kurang percaya diri saat membuat keputusan sendiri (Saputri et al., 2024).

3) Konseptual

Gaya konseptual menekankan kemampuan untuk berpikir dengan kreativitas dan keterbukaan terhadap berbagai peluang serta gagasan baru. Orang-orang dengan gaya ini cenderung fokus pada keseluruhan situasi, mempertimbangkan efek jangka panjang, dan melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Mereka menunjukkan toleransi yang sangat tinggi terhadap ketidakpastian dan kerumitan, serta sering mengandalkan intuisi dan penilaian kreatif saat memilih. Sering kali, motivasi mereka berasal dari kebutuhan untuk diakui karena ide-ide inovatif dan kontribusinya terhadap perubahan yang lebih luas (Saputri et al., 2024).

4) Direktif

Gaya direktif merupakan cara pengambilan keputusan yang ditandai oleh kecepatan dalam bertindak dan kecenderungan untuk mengambil keputusan dengan tegas serta otoritatif. Mereka yang memiliki gaya ini cenderung mengandalkan pengalaman pribadi mereka, fokus pada elemen teknis, dan sering menggunakan data yang terbatas saat membuat keputusan (Saputri et al., 2024). Toleransi mereka terhadap ketidakpastian rendah, sehingga mereka lebih merasa nyaman dengan situasi yang terstruktur dan jelas. Di samping itu, biasanya mereka termotivasi oleh kebutuhan akan kekuasaan dan kontrol, serta lebih menyukai solusi yang praktis dan langsung mengenai inti permasalahan.

c. **Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan**

Menurut Pasolong (2023) dalam bukunya yang berjudul teori pengambilan keputusan menjelaskan bahwa dalam mengambil sebuah keputusan terdapat faktor yang dapat memengaruhi, seperti:

1) **Posisi atau Kedudukan**

Posisi seseorang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu letak posisi dan tingkat posisi. Letak posisi disini diartikan sebagai pembuat keputusan, penentu keputusan, atau staff. Jika tingkat posisi diartikan sebagai strategi, keamanan, peraturan, organisasional, atau operasional

2) **Masalah**

Masalah merupakan sebuah kendala yang menjadi penghalang terhadap terlaksananya sebuah tujuan. Masalah yang terjadi tidak selalu terjadi secara rutin, tetapi juga yang sifatnya tidak tetap.

3) **Situasi**

Situasi merupakan faktor keadaan yang saling berkaitan. Situasi dapat terjadi berubah-ubah ataupun tetap keadaannya.

4) **Kondisi**

Kondisi merupakan latar umum yang membentuk cara seseorang berpikir, merespon dan mengambil keputusan

3. **Tingkat Kepuasan Upah**

a. **Definisi Kepuasan Upah**

Menurut Heneman (1985), kepuasan upah merupakan sikap emosional pekerja terhadap bayaran yang diberikan. Ini mencerminkan perasaan puas atau tidak puas pekerja terhadap berbagai aspek upah, bukan hanya soal nilai upah, tetapi bagaimana upah itu dikelola dan ditingkatkan. Pendekatan ini menekankan bahwa kepuasan upah tidak hanya bersifat finansial, melainkan juga emosional dan persepsional. Hal ini seiring dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap upah merupakan salahsatu indikator dari kepuasan kerja yang muncul dari kecocokan antara ekspektasi karyawan dengan kenyataan yang diterima.

Menurut March dan Simon (1958), tingkat kepuasan upah juga terkait dengan keseimbangan antara apa yang diberikan karyawan dalam suatu organisasi dan apa yang mereka terima sebagai imbalan. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan merusak motivasi kerja (*Repository UKSWU*, 2019). Malik, Danish dan Munir (2012) menambahkan bahwa persepsi keadilan dalam mediasi pembayaran memiliki dampak kuat pada kepuasan karyawan ketika ketidakpuasan upah dapat mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan (Yasar & Nugraheni, 2017).

Penggunaan istilah “upah” menjadi penting untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan konsisten dengan ketentuan hukum yang berlaku serta sesuai dengan klasifikasi pekerja yang menjadi subjek penelitian, yakni buruh.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 ayat 30, dijelaskan bahwa:

“Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”.

Definisi ini menegaskan bahwa semua pembayaran yang disimpan setiap hari, mingguan, dan bulanan oleh buruh dipanggil upah. Penggunaan istilah "upah" juga terkait langsung dengan sistem upah nasional. Sehubungan dengan penelitian tentang penelitian upah buruh, istilah "upah" lebih tepat secara hukum, sosial, dan terminologi.

Disimpulkan bahwa tingkat kepuasan terhadap upah menggambarkan sejauh mana seseorang merasa senang dengan upah yang ia peroleh dalam bentuk uang, baik dari aspek jumlah, sistem pembayaran, keadilan, maupun perbandingan dengan orang lain. Kepuasan ini tidak hanya bergantung pada angka upah, tetapi juga pada pandangan mengenai keadilan, transparansi kebijakan, serta keseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa upah yang mereka terima sebanding dengan sumbangsih dan kebutuhan hidup yang layak, maka kepuasan mereka

akan meningkat. Di sisi lain, perbedaan antara harapan dan realitas upah bisa menyebabkan ketidakpuasan, protes, dan bahkan menurunnya motivasi untuk bekerja.

b. Aspek

1) Tingkat Upah (*Pay Level*)

Tingkat upah merujuk pada besaran upah yang diterima karyawan dibandingkan dengan standar industri atau harapan pribadi mereka. Jika upah yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan atau dari rata-rata pasar, karyawan dapat merasa tidak puas dan kurang termotivasi. Karyawan cenderung membandingkan upah mereka dengan rekan-rekan di industri yang sama; jika perbandingan ini menunjukkan ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan penurunan moral dan produktivitas (Affini & Surip, 2018).

2) Struktur Upah (*Pay Structure*)

Struktur upah melibatkan cara upah ditetapkan dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup transparansi dalam proses penetapan upah dan keadilan dalam pengelolaan kompensasi. Ketidakpuasan terhadap struktur upah dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa sistem pengupahan tidak adil atau tidak jelas (Nur Ramadhan et al., 2021).

3) Peningkatan Upah (*Pay Raise*)

Peningkatan upah berkaitan dengan seberapa sering dan seberapa besar kenaikan upah yang diterima oleh karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan kenaikan yang sesuai dengan kontribusi mereka atau inflasi dapat mengalami ketidakpuasan (Ratnasari & Mahmud, 2020). Menurut Heneman dan Schwab, kepuasan terhadap peningkatan upah sangat penting untuk menjaga motivasi karyawan dan mencegah turnover. Kenaikan upah yang konsisten dapat meningkatkan rasa dihargai di antara karyawan.

4) Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan mencakup berbagai bentuk kompensasi tambahan seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, dan fasilitas lainnya. Tunjangan yang tidak memadai atau tidak sesuai harapan dapat berkontribusi pada ketidakpuasan karyawan meskipun tingkat upah pokok sudah memadai (Ahmadah et al., 2020). Heneman dan Schwab menunjukkan bahwa tunjangan merupakan bagian penting dari keseluruhan paket kompensasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Tingkat Kepuasan Upah

Pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial terhadap tingkat kepuasan upah adalah hal yang penting dan banyak diteliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Cara pengambilan keputusan yang digunakan oleh manajer perusahaan sangat berpengaruh pada proses perumusan dan penerapan kebijakan pengupahan, yang pada gilirannya memengaruhi pandangan karyawan mengenai keadilan dan kepuasan upah yang mereka terima. Studi oleh Nugroho dan Suwarti (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan komunikatif dapat meningkatkan rasa percaya dan kepuasan kerja karyawan, termasuk kepuasan upah, karena karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kesejahteraan mereka. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di CV Aifa Pandawa yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 58,2%, di mana salah satu indikatornya adalah kepuasan upah. Pada akhirnya, kemampuan kepemimpinan seseorang diukur berdasarkan kemampuan dalam membuat keputusan sebagai indikator utamanya (Herawati & Hapsari, 2019).

Selanjutnya, gaya pengambilan keputusan yang bersifat direktif atau otoriter cenderung memberikan sedikit kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam penetapan kebijakan upah, sehingga dapat menyebabkan ketidakpuasan. Penelitian di Bank Syariah Mandiri KC Kalibata menunjukkan bahwa gaya pengambilan keputusan pada manajerial yang

tidak responsif tidak memberikan dampak signifikan terhadap niat perpindahan, sedangkan kepuasan kerja, termasuk kepuasan upah, memiliki pengaruh negatif yang penting terhadap niat untuk keluar dari perusahaan (Suindri, 2020). Ini menunjukkan bahwa keputusan yang inklusif dan transparan mengenai pengupahan dapat meningkatkan kepuasan upah sekaligus mengurangi tingkat turnover.

Gaya pengambilan keputusan yang partisipatif memungkinkan manajer untuk lebih memahami kebutuhan dan harapan karyawan tentang kompensasi, sehingga kebijakan pengupahan yang dihasilkan menjadi lebih adil dan diterima dengan baik oleh karyawan. Penelitian di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa menegaskan pentingnya peran gaya pengambilan keputusan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang secara tidak langsung mencakup kepuasan upah sebagai faktor utama dalam kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didengarkan cenderung memiliki pandangan positif terhadap upah mereka (Ahmad, 2014).

Penelitian di Universitas Muhammadiyah Surakarta menunjukkan bahwa upah, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara bersamaan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, yang jelas berkaitan erat dengan tingkat kepuasan upah. Gaya pengambilan keputusan yang baik memungkinkan perusahaan untuk menciptakan sistem pengupahan yang adil dan transparan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan upah dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Prasetyo, 2012).

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa cara pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan upah buruh. Gaya yang partisipatif, komunikatif, dan disertai motivasi tinggi cenderung meningkatkan kepuasan upah melalui kebijakan pengupahan yang adil serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya yang otoriter dan kurang responsif dapat menyebabkan ketidakpuasan dan berpotensi meningkatkan niat untuk keluar. Oleh karena itu, manajer perlu menerapkan cara pengambilan keputusan yang inklusif dan transparan untuk meningkatkan kepuasan upah serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

5. Pengaruh Tingkat Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh

Pengaruh dari tingkat kepuasan upah terhadap kepercayaan pekerja merupakan hal krusial yang menjadi perhatian dalam berbagai studi terkait manajemen sumber daya manusia. Penelitian oleh Liem dan Sutanto (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan upah memberikan dampak positif dan signifikan terhadap performa karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan pekerja terhadap perusahaan. Karyawan yang puas dengan kompensasi yang mereka terima umumnya menunjukkan loyalitas yang lebih besar dan rasa percaya yang dalam terhadap manajemen, sehingga hubungan kerja menjadi lebih harmonis dan produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmad Hidatutullah (2019) di PT. Dunkindo Cipta Rasa mendukung hal ini dengan menemukan bahwa upah secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan tingkat pengaruh sebesar 65,6%. Kepuasan kerja yang tinggi ini berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan pekerja terhadap perusahaan, karena mereka merasakan bahwa manajemen menghargai dan memperhatikan mereka. Kepercayaan yang muncul dari kepuasan upah ini sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung produktivitas karyawan.

Studi yang dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Parepare oleh Sukardi dan Aminarta (2016) dan didukung oleh penelitian lainnya menunjukkan bahwa upah dan kepercayaan berpengaruh positif secara bersamaan terhadap motivasi kerja. Tingginya motivasi kerja ini mencerminkan kepercayaan pekerja terhadap perusahaan yang muncul dari kepuasan upah yang mereka terima. Oleh karena itu, kepuasan upah tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga mendorong pekerja untuk memberikan kinerja terbaik.

Hasil studi di Rumah Sakit Umum Premagana oleh Putra dan Surya (2016) menemukan bahwa kepuasan upah berkontribusi negatif dan signifikan terkait dengan niat untuk pindah kerja, di mana kepuasan upah yang rendah dapat menurunkan kepercayaan pekerja dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi juga berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, sehingga kepuasan upah yang baik dapat memperkuat kepercayaan dan mengurangi angka

turnover. Ini menunjukkan bahwa persepsi pekerja terhadap keadilan dan kecukupan upah sangat mempengaruhi kepercayaan mereka.

Secara keseluruhan, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa tingkat kepuasan upah berdampak positif dan signifikan pada kepercayaan pekerja. Kepuasan upah yang adil dan memadai tidak hanya meningkatkan loyalitas dan komitmen, tetapi juga memperkuat hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Maka dari itu, perusahaan harus mengelola kebijakan pengupahan dengan baik sebagai strategi utama dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan pekerja untuk kelangsungan dan kesuksesan organisasi.

6. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh

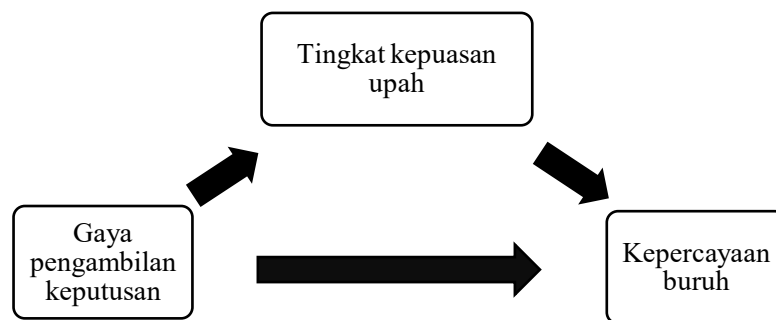
Pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan terhadap tingkat kepercayaan pekerja merupakan salah satu topik utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang modern. Penelitian yang dilakukan di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan mengungkapkan bahwa keputusan yang diambil dengan tegas serta memberikan kebebasan kepada staf untuk menyelesaikan tugas mereka berperan penting dalam membangun kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan karyawan. Survei yang dilakukan menunjukkan bahwa rata-rata indikator kepercayaan berada pada angka 3,95, yang menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa atasannya yakin dan percaya akan kemampuan mereka dalam menjalankan tanggung jawab (Halim et al., 2023). Kepercayaan ini berkembang ketika pegawai merasa diperbolehkan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga hal ini membuat mereka lebih termotivasi dan setia terhadap organisasi.

Penelitian di sektor jasa konstruksi kecil di Kota Palu juga menegaskan bahwa pendekatan pengambilan keputusan manajerial berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan, yang terkoneksi erat dengan kepercayaan pekerja. Hasil analisis regresi memperlihatkan bahwa metode pengambilan keputusan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja pada tingkat kepercayaan 95% (Risnawati et al., 2019). Gaya pengarahan sering

digunakan untuk keputusan yang bersifat teknis, sedangkan gaya konseptual dan sosial dipakai untuk masalah yang berhubungan dengan aspek sosial dan interaksi antar individu. Ketika karyawan merasa diikutsertakan, mereka cenderung memiliki kepercayaan lebih kepada keputusan manajemen, sehingga kepercayaan pekerja terhadap perusahaan pun meningkat.

Secara umum, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendekatan pengambilan keputusan manajerial yang bersifat partisipatif, transparan, dan komunikatif memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kepercayaan pekerja. Kepercayaan ini menjadi dasar krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja dan kesetiaan pekerja terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan tingkat kepercayaan pekerjanya perlu menerapkan gaya pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan secara aktif dan terbuka dalam setiap proses pengambilan keputusan yang strategis.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Fenomena yang didapati dari kenaikan UMP/UMK yang rendah, dan draf kenaikan UMP yang terkesan hanya menguntungkan perusahaan saja. Beberapa perusahaan memberikan upah jauh dibawah UMP/UMK, dan tidak ada keterlibatan buruh dalam diskusi penentuan nominal upah. Dengan demikian memunculkan ketidakpercayaan buruh terhadap manajerial Perusahaan, sebab yang menjalankan UMP/UMK serta yang memutuskan sesuai atau tidak nilai upah dengan peraturan adalah manajerial Perusahaan.

Gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan secara tidak langsung memengaruhi kepercayaan buruh. Tingkat kepuasan upah memiliki posisi sebagai variabel mediator yang berperan memengaruhi pengaruh variabel gaya pengambilan keputusan terhadap kepercayaan buruh.

D. Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh tingkat kepuasan upah terhadap kepercayaan buruh
2. Ada pengaruh gaya pengambilan keputusan Manajerial perusahaan terhadap tingkat kepuasan upah
3. Ada pengaruh gaya pengambilan keputusan Manajerial perusahaan terhadap kepercayaan buruh
4. Ada pengaruh gaya pengambilan keputusan terhadap kepercayaan buruh, dengan tingkat kepuasan upah sebagai variabel mediator

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Pelaksanaan penelitian kuantitatif menggunakan proses yang terstruktur dan sistematis, dimulai dari perumusan masalah, penyusunan hipotesis, penentuan sampel, penyebaran instrument penelitian, hingga analisis data menggunakan teknik statistik dengan uji mediasi. Hasil pendekatan ini memberikan hasil yang objektif dan dapat diuji ulang, menjadikannya metode yang kuat untuk mengukur variabel dan konteks sosial secara empiris.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) metode penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan sebagai pengukuran data yang diperoleh, dan digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu. Metode ini telah digunakan sejak lama dan telah menjadi metode penelitian tradisional, sehingga metode kuantitatif disebut metode tradisional. Metode ini disebut metode empiris karena didasarkan pada filosofi positivis. Metode ini disebut metode ilmiah karena memenuhi aturan ilmiah, yaitu aturan ilmiah konkret/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga dikenal sebagai metode penemuan, karena dapat ditemukan dan dikembangkan oleh berbagai sains dan teknologi baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena merupakan data penelitian dalam bentuk angka dan analisis menggunakan statistik.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya pengambilan keputusan para Manajerial perusahaan terhadap kepercayaan karyawan melalui kepuasan upah yang diberikan. Metode kuantitatif yang digunakan antara lain adanya angka pengukuran yang digunakan sebagai data yang diinterpretasikan hingga didapatkan hasil. Penelitian ini menggunakan survey yang diperoleh dari penyebaran item kuisioner kepada responden. Subjek yang digunakan merupakan para buruh bagian produksi di perusahaan Jawa Timur.

C. Variabel Penelitian

Variabel bebas (X) = Gaya Pengambilan Keputusan

Variabel terikat (Y) = Kepercayaan Buruh

Variabel Mediator (Z) = Tingkat Kepuasan Upah

D. Definisi Operasional

1. Kepercayaan Buruh

Kepercayaan buruh merujuk pada keyakinan mereka terhadap ketulusan, integritas, dan kemampuan para tim manajerial dalam mengambil dan melaksanakan keputusan yang akan memengaruhi kesejahteraan buruh. Variabel ini akan diukur oleh *Organizational Trust Inventory-Short Form* (Cummings&Bromilley, 1995).

2. Gaya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan oleh para Manajerial perusahaan mencerminkan seberapa baik pimpinan suatu perusahaan membuat pilihan yang relevan dengan tugas, interaksi antar buruh, serta pengembangan organisasi dengan cara yang tepat, adil, dan melibatkan partisipasi berdasarkan pandangan para buruh. Variabel ini akan diukur dengan skala Manajerial Decision-Making Styles (DMSI) yang dikembangkan oleh Rowe dan Boulgarides (1992).

3. Tingkat Kepuasan Upah

Kepuasan terhadap upah adalah sejauh mana pekerja merasa puas dengan upah yang mereka terima, mencakup aspek jumlah, cara pemberian, serta peningkatan upah, sesuai dengan kebutuhan hidup dan beban pekerjaannya serta kesesuaian dengan undang-undang yang ditetapkan. Variabel ini akan diukur dengan alat ukur *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)* dari Heneman dan Schwab 1985.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi penelitian ini mengacu pada seluruh elemen yang merupakan subjek penelitian, baik dalam bentuk individu, objek, peristiwa, atau fenomena dengan karakteristik atau karakteristik tertentu. Populasi adalah dasar untuk merekam temuan penelitian, yang dapat dibedakan berdasarkan kuantitas (terbatas dan tidak terbatas), sifatnya (homogen dan heterogen), dan penggunaannya (populasi target dan populasi survei) (Amin et al., 2023). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah para buruh bagian produksi pada perusahaan yang ada di Jawa Timur. Syarat responden yakni berstatus aktif sebagai buruh, pernah atau sedang merasakan dampak keputusan manajerial, menerima upah, usia minimal 18 tahun, dan telah bekerja minimal 3 bulan, dan bersedia mengisi kuisisioner dengan sadar.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi dan akan digunakan sebagai sumber utama data untuk penelitian ini, dengan tujuan mewakili seluruh populasi. Pemilihan sampel umumnya didasarkan pada pertimbangan efisiensi seperti teknik pengambilan sampel yang dibagi menjadi dua yaitu *probability sampling* dan sampel *nonprobability sampling*. *Probability sampling* memberikan peluang yang sama untuk semua elemen populasi yang dapat dipilih sebagai sampel, sedangkan *nonprobability sampling* yang tidak secara merata didistribusikan untuk semua elemen populasi (Amin et al., 2023). Dilansir dari berbagai informasi, masih belum terdapat data pasti mengenai jumlah buruh di Jawa Timur, maka dari itu untuk pengambilan sampel digunakan pada rumus Cochran, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

N_0 = Jumlah sampel minimum

Z = Nilai z-score (1,96 untuk tingkat kepercayaan 95%)

P = Proporsi yang diperkirakan (0,5 digunakan untuk memaksimalkan ukuran sampel)

e = Margin of error (dalam penelitian ini digunakan 5% atau 0.05)

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Maka, jumlah sampel dalam penelitian ini ialah minimal 384 responden (Iba & Wardhana, 2023).

3. Jumlah Subjek Penelitian

Jumlah subjek penelitian berjumlah 403 responden, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Demografi Subjek

Variabel	Kategori	F	Presentase
Lokasi Perusahaan	Gresik	46	11,4%
	Jombang	18	4,5%
	Kabupaten Malang	29	7,2%
	Pasuruan	18	4,4%
	Kota Malang	8	1,9%
	Sidoarjo	40	9,9%
	Kabupaten Kediri	8	1,9%
	Kota Kediri	1	0,2%
	Kota Surabaya	178	43,9%
	Madiun	1	0,2%
	Mojokerto	54	13,4%
	Probolinggo	2	0,5%
Usia	18	1	0,2%
	19	4	1%
	20	7	1,7%
	21	32	7,9%
	22	16	4%
	23	47	11,7%
	24	23	5,7%
	25	33	8,2%
	26	33	8,2%
	27	32	7,9%
	28	26	6,5%
	29	26	6,5%
	30	51	12,7%
	31	12	3%
	32	14	3,5%
	33	16	4%
	34	16	4%
	35	7	1,7%
	36	1	0,2%
	37	3	0,7%
	38	2	0,6%
	39	1	0,2%
Lama Bekerja	>6 bulan	52	12,9%
	>1 tahun	152	37,7%
	>2 tahun	130	32,3%
	>3 tahun	29	7,2%
	>5 tahun	40	9,9%

Berdasarkan table 3.1 subjek penelitian, pada Alamat perusahaan dari tempat responden bekerja yaitu didominasi oleh Kota Surabaya dengan jumlah 178 responden atau 43% dari 403 responden. Dan asal perusahaan terendah yakni berasal dari Kota Kediri sebanyak 1 responden atau 0,2%. Selain yang disertakan dalam tabel, belum ada responden dari Kabupaten/Kota yang mengisi kuisioner penelitian. Usia dari pengisi responden paling banyak diisi dengan usia 31 tahun dengan presentase 12,7%. Dan terendah diisi oleh usia 18 tahun, 36 tahun, 39 tahun dengan masing-masing hanya diisi 1 responden saja dengan presentase 0,02%. Masa bekerja responden lebih banyak didominasi pengalaman kerja lebih dari 1 tahun, dengan jumlah 152 responden dengan presentase 37,7% dan masa bekerja responden paling sedikit diisi dengan pengalaman lebih dari 3 tahun dengan presentase 7,2%.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Skala Gaya Pengambilan Keputusan

Penelitian ini menggunakan alat ukur Manajerial Decision-Making Styles (DMSI) yang dikembangkan oleh Rowe dan Boulgarides (1992). Alat ukur ini yang nantinya akan dimodifikasi oleh peneliti dan disesuaikan dengan sudut pandang subjek, yaitu buruh. Pada alat ukur ini menggunakan skala likert 1-4, 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, 4 = Sangat Setuju

Tabel 3. 2 Skala Gaya Pengambilan Keputusan

Aspek	Aitem	Item F	Jumlah Item
Analitik	1. Manajerial perusahaan memutuskan berdasarkan data.	1, 2, 3, 4	4
	2. Manajerial perusahaan membandingkan beberapa alternatif pilihan		
	3. Alasan keputusan dijelaskan manajerial perusahaan dengan logis.		
	4. Manajerial perusahaan menggunakan fakta saat memutuskan.		
Perilaku	1. Pengambilan keputusan Manajerial perusahaan peduli kesejahteraan buruh.	5, 6, 7, 8	4
	2. Aspirasi buruh didengar sebelum ada keputusan.		
	3. Pengambilan keputusan Manajerial perusahaan menghindari konflik dengan buruh.		
	4. Manajerial perusahaan lebih mengutamakan kebutuhan buruh daripada target perusahaan		
Konseptual	1. Pengambilan keputusan manajerial perusahaan berdasarkan visi jangka panjang.	9, 10, 11, 12	4
	2. Manajerial Perusahaan mendengarkan ide buruh sebelum mengambil keputusan		
	3. Sebuah keputusan yang diberikan pada buruh dipikirkan dampak jangka panjang.		
	4. Manajerial perusahaan sering memikirkan masa depan buruh.		
Direktif	1. Manajerial perusahaan sering membuat keputusan yang cepat.	13, 14, 15, 16	4
	2. Keputusan dibuat sepihak oleh manajerial perusahaan.		
	3. Buruh hanya mengikuti keputusan manajerial perusahaan.		
	4. Buruh tidak dimintai pendapat sebelum keputusan dibuat		

2. Skala Kepercayaan Buruh

Pada skala ini menggunakan alat ukur *Organizational Trust Inventory-Short Form* (Cummings&Bromilley, 1995) yang akan dimodifikasi oleh peneliti dan disesuaikan dengan sudut pandang subjek, yaitu buruh. Pada alat ukur ini menggunakan skala likert 1-7. 1 = 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Sebagian Tidak Setuju, 4 = Netral, 5 = Sebagian Setuju, 6 = Setuju, 7 = Sangat Setuju

Tabel 3. 3 Skala Kepercayaan Buruh

Aspek	Aitem	Item F	Jumlah Item
Bernegosiasi dengan Jujur (<i>Negotiating Honestly</i>)	1. Kami yakin bahwa orang-orang manajerial perusahaan jujur dalam negosiasi 2. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan bernegosiasi dengan kami secara jujur 3. Kami percaya bahwa manajerial perusahaan tidak memanipulasi kami 4. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan bernegosiasi tentang kesepakatan bersama secara adil	1, 7, 9, 11	4
Memenuhi komitmen (<i>Keep Commitments</i>)	1. Kami yakin bahwa manajerial perusahaan memenuhi kewajiban yang telah disepakati dengan departemen kami 2. Kami percaya bahwa manajerial perusahaan dapat diandalkan dalam memenuhi janji 3. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan akan menepati janjinya 4. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan berusaha untuk meningkari komitmennya	2, 3, 8, 10	4
Menghindari Mengambil Keuntungan secara Berlebihan (<i>Not Taking Excessive Advantage</i>)	1. Kami percaya bahwa orang-orang di manajerial perusahaan berhasil dengan cara mengorbankan orang lain 2. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan berusaha untuk mendapatkan keuntungan yang berlebihan 3. Kami yakin bahwa manajerial perusahaan memanfaatkan permasalahan kami 4. Kami merasa bahwa manajerial perusahaan memanfaatkan orang-orang yang lemah	4, 5, 6, 12	4

3. Skala Tingkat Kepuasan Upah

Pada skala ini menggunakan alat ukur *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)* dari Heneman dan Schwab 1985 yang akan dimodifikasi oleh peneliti dan disesuaikan dengan sudut pandang subjek, yaitu buruh. . Pada alat ukur

ini menggunakan skala likert 1-4, 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, 4 = Sangat Setuju

Tabel 3. 4 Skala Tingkat Kepuasan Upah

Aspek	Aitem	Item F	Jumlah Item
Tingkat Upah (<i>Pay Level</i>)	1. Memperoleh gaji bulanan 2. Gaji saya saat ini memuaskan 3. Keseluruhan tingkat gaji saya disesuaikan dengan keahlian 4. Besaran gaji saya sekarang sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari	1,5,10,14	4
Struktur Upah (<i>Pay Structure</i>)	1. Memperoleh tunjangan lain selain gaji bulanan 2. Jumlah upah yang dibayarkan Perusahaan beserta jaminan-jaminan lainnya memenuhi kebutuhan saya 3. Nilai dari jaminan-jaminan saya cukup memuaskan 4. Jumlah jaminan-jaminan yang saya terima cukup memuaskan	2,6,11,15	4
Peningkatan Upah (<i>Pay Raise</i>)	1. Ada peningkatan dalam jangka waktu terakhir 2. Saya merasa kenaikan upah terbaru sesuai dengan yang saya harapkan 3. Mendapat peningkatan seperti yang pernah didapatkan sebelumnya Penentuan kenaikan upah disesuaikan oleh kemampuan saya dalam bekerja	3,4,7,16	4
Tunjangan (<i>Benefit</i>)	1. Keterbukaan struktur upah Perusahaan 2. Saya mendapatkan informasi lengkap mengenai kebijakan pembayaran upah dari Perusahaan 3. Perusahaan membayarkan upah jika mengerjakan tugas lain selain gaji 4. Konsistensi dari kebijakan pembayaran upah di Perusahaan berjalan baik 5. Perbedaan upah antar departemen di Perusahaan tidak terlihat 6. Pengelolaan upah di Perusahaan merata	8,9,12,13,17,18	6

G. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017) dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, analisis data merupakan langkah untuk mencari dan mengorganisir data dengan cara yang terstruktur dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, sehingga peneliti dapat memahaminya dan membuat kesimpulan. Dalam pendekatan kuantitatif, proses analisis data dilakukan pada data numerik (angka) yang telah diperoleh dari alat penelitian seperti kuesioner atau skala yang digunakan untuk pengukuran. Sugiyono

menjelaskan bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif berfungsi untuk menggambarkan atau menjelaskan data dari sampel atau populasi yang sedang diteliti, sedangkan statistik inferensial berperan dalam menguji hipotesis dan membuat kesimpulan berdasarkan data yang ada untuk populasi yang lebih besar. Berikut penjelasan dari beberapa uji yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Uji Deskriptif

Sugiyono (2022) menyatakan bahwa analisis deskriptif adalah metode menganalisis data, yang melibatkan menggambarkan atau menjelaskan data yang telah dikumpulkan, tanpa perlu membuat kesimpulan umum atau generalisasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian disusun dalam bentuk tabel dan dibahas secara deskriptif. Dalam penelitian ini, para peneliti berperan dalam menjelaskan jawaban atau reaksi responden terhadap seluruh konsep yang diukur.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Azwar dalam Hendariyani (2021), validitas adalah kemampuan alat ukur dalam mengukur dengan tepat dan teliti apa yang seharusnya diukur, sehingga benar-benar menggambarkan variabel atau konstruk yang dituju. Azwar membedakan dua jenis validitas, yaitu validitas faktor yang mengukur korelasi antara skor faktor dengan total skor faktor, dan validitas item yang mengukur korelasi antara skor satu item dengan total skor menggunakan metode Product Moment Pearson. Sebuah item dikatakan valid jika nilai korelasi (r -hitung) lebih besar atau sama dengan nilai korelasi tabel (r -tabel) pada tingkat signifikansi $\alpha=0,05$ atau koefisien korelasi $\geq 0,30$. Validitas menunjukkan seberapa dekat skor yang diperoleh dengan skor yang murni, tanpa adanya bias.

Menurut Triton (2006) dalam Burrohman (2018), reliabilitas adalah tingkat kehandalan atau konsistensi suatu kuesioner sebagai alat ukur variabel atau konstruk, di mana jawaban responden terhadap pertanyaan tetap stabil dan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas, digunakan skala Cronbach's Alpha yang berkisar antara 0 hingga 1, dengan kategori penilaian tertentu. Sementara itu, validitas lebih menekankan pada sejauh

mana setiap pertanyaan sesuai dengan skor total melalui korelasi. Triton membagi reliabilitas ke dalam beberapa kategori: 0,00–0,20 dianggap kurang reliabel; 0,21–0,40 dianggap agak atau sedikit reliabel; 0,41–0,60 dianggap cukup reliabel; 0,61–0,80 dianggap reliabel, serta 0,81–1,00 dianggap sangat reliabel. Skala ini digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen pengukuran dalam penelitian konsisten dan dapat diandalkan.

1) Validitas Kepercayaan Buruh

Tabel 3. 5 Validitas Kepercayaan Buruh

Item	r_{i1}	Keterangan
2	.371	Baik
3	.300	Baik
4	.397	Baik
5	.492	Baik
6	.318	Baik
7	.581	Baik
8	.576	Baik
9	.492	Baik
10	.574	Baik
11	.301	Baik
12	.581	Baik

Sesuai dengan teori Azwar dengan teori Central Limit Theorem dalam (Hendriyani, 2021) hasil yang tertera pada tabel, bahwa nilai yang berada $> 0,30$ dianggap valid. Dari keseluruhan nomor item 1 hingga 12, terdapat 1 item yang berada $< 0,30$ yakni nomor item 1 yang menjadikan item tersebut tidak berdistribusi valid

2) Validitas Gaya Pengambilan Keputusan

Tabel 3. 6 Validitas Gaya Pengambilan Keputusan

Item	r_i	Keterangan
1	.537	Baik
2	.542	Baik
3	.529	Baik
4	.557	Baik
5	.553	Baik
6	.559	Baik
7	.548	Baik
8	.312	Baik
9	.548	Baik
10	.537	Baik
11	.539	Baik
12	.323	Baik
13	.331	Baik
14	.554	Baik
16	.548	Baik

Sesuai dengan teori Azwar dengan teori Central Limit Theorem dalam (Hendriyani, 2021) hasil yang tertera pada tabel, bahwa nilai yang berada $> 0,30$ dianggap valid. Dari keseluruhan nomor item 1 hingga 16, terdapat 1 item yang berada $< 0,30$ yakni nomor item 15 yang menjadikan item tersebut tidak berdistribusi valid

3) Validitas Kepuasan Upah

Tabel 3. 7 Validitas Kepuasan Upah

Item	r_i	Keterangan
1	.315	Baik
2	.312	Baik
3	.330	Baik
4	.313	Baik
6	.307	Baik
7	.335	Baik
8	.309	Baik
9	.331	Baik
10	.312	Baik
11	.318	Baik
12	.344	Baik
13	.325	Baik
14	.332	Baik
15	.329	Baik
17	.308	Baik
18	.312	Baik

Sesuai dengan teori Azwar dengan teori Central Limit Theorem dalam (Hendriyani, 2021) hasil yang tertera pada tabel, bahwa nilai yang berada $> 0,30$ dianggap valid. Dari keseluruhan nomor item 1 hingga 16, terdapat 1 item yang berada $< 0,30$ yakni nomor item 15 yang menjadikan item tersebut tidak berdistribusi valid.

4) Reliabilitas

Tabel 3. 8 Reliabilitas gaya pengambilan keputusan, kepuasan upah, kepercayaan buruh

Reliability Statistic		
Variabel	Alpha Cronbach's	Item
Gaya Pengambilan Keputusan	0,692	15
Kepuasan Upah	0,585	16
Kepercayaan Buruh	0,734	11

Berdasarkan hasil reliabilitas yang disesuaikan pada teori Triton dalam (Burrohman, 2018), pada variabel gaya pengambilan keputusan memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,692 disebut reliabel, variabel kepuasan upah sebesar 0,585 disebut cukup reliabel, dan variabel kepercayaan buruh sebesar 0,734 disebut reliabel dari rentang nilai 0 hingga 1,00 pada pengukuran reliabilitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Sugiyono dalam Pratama (2023) adalah uji statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah data atau sisa hasil analisis memiliki distribusi normal. Distribusi normal ini merupakan syarat dalam asumsi klasik analisis parametrik seperti regresi linear berganda. Uji ini penting karena data yang normal akan membuat hasil uji hipotesis lebih akurat. Kriteria dalam menentukan hasil uji adalah Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05, yang berarti data terdistribusi normal (hipotesis nol diterima).

4. Uji Regresi Linear Berganda

Regresi linier ganda merupakan metode analisis statistik yang diterapkan untuk memahami dampak dari dua atau lebih variabel independen

pada satu variabel dependen. Sementara dalam studi ini, terdapat tiga variabel utama, yaitu gaya pengambilan keputusan pimpinan (X) sebagai variabel independen, kepercayaan buruh (Y) sebagai variabel dependen, dan kepuasan upah (Z) sebagai variabel perantara. Dengan cara ini, pendekatan yang dipilih adalah regresi linear berganda karena memungkinkan untuk menguji pengaruh langsung dari variabel Gaya Pengambilan Keputusan (X) terhadap Kepercayaan Buruh (Y), pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan (X) terhadap Kepuasan Upah (Z), serta pengaruh Kepuasan Upah (Z) terhadap Kepercayaan Buruh (Y).

5. Uji Analisis Mediasi/ Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis mediasi atau analisis jalur adalah metode statistik yang diterapkan untuk mengevaluasi dampak langsung dan tidak langsung dari satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen melalui perantara yang disebut variabel mediasi. Mediasi terjadi ketika hubungan antara variabel X (independen) dan Y (dependen) dilalui oleh variabel Z (mediator).

Ghozali (2017) menjelaskan bahwa analisis jalur merupakan lanjutan dari regresi linear berganda yang digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel dengan melibatkan beberapa jalur pengaruh, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, Hayes (2013) menyatakan bahwa mediasi merujuk pada proses di mana variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen melalui perantara, yang dikenal sebagai efek tidak langsung.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Waktu dan Tempat

Waktu pengambilan data dimulai 12 November 2025 hingga 05 Desember 2025. Pengambilan data dilakukan di berbagai perusahaan yang ada di Jawa Timur dengan menggunakan kuisioner gaya pengambilan keputusan, kepercayaan buruh, dan kepuasan upah. Dimana menggunakan google form yang disebarakan melalui media sosial seperti Instagram, tiktok, dan whatsapp.

2. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data

- a. Kuisioner disebarakan melalui media WhatsApp diberbagai grup dan personal chat pada buruh di Jawa Timur.serta menyebarkan dalam bentuk cerita di beberapa sosial media seperti Instagram dan tiktok.
- b. Dalam penyebaran kuisioner, responden diminta untuk membaca informed consent pada awal halaman google form sebagai tanda bukti bahwa responden bersedia, bahwa hasil akan digunakan untuk bahan penelitian

B. Hasil Analisis Data

1. Uji Deskriptif

a Menghitung Mean dan Standart Deviasi

Kategorisasi data adalah cara memberi arti pada data yang sudah didapat. Mengelompokkan data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif. Untuk mengkategorikan data, kita mencari nilai rata-rata hipotetik dan standar deviasi hipotetik dari alat pengukur. Jika sudah diketahui rata-rata dan standar deviasi dari setiap variabel, maka data tersebut dapat dikategorisasi ke dalam tingkatan rendah, sedang, atau tinggi.

Untuk menghasilkan mean hipotetik dan SD hipotetik dilakukan dengan rumus seperti dibawah ini :

Skor maksimal	= jumlah item x skor tertinggi
Skor minimal	= jumlah item x skor terendah
Mean	= $\frac{1}{2} \times (X \text{ maks} + X \text{ min})$
SD	= $\frac{1}{6} \times (X \text{ maks} - X \text{ min})$

Tabel 4. 1 Uji Deskriptif

Variabel	Xmin	Xmax	Mean	SD
Gaya pengambilan keputusan	44	60	$(\frac{1}{2} \times 60 + 44) = 52$	$\frac{1}{6} \times (60 - 44) = 3$
Kepercayaan Buruh	48	66	$(\frac{1}{2} \times 66 + 48) = 57$	$\frac{1}{6} \times (66 - 48) = 3$
Kepuasan upah	55	79	$(\frac{1}{2} \times 79 + 55) = 67$	$\frac{1}{6} \times (79 - 55) = 4$

Setelah menghitung nilai rata-rata dan standar deviasi untuk setiap variabel, langkah berikutnya adalah menentukan tingkat setiap variabel pada responden penelitian, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Berikut adalah penjelasan klasifikasi yang digunakan:

Tabel 4. 2 Rumus Kategorisasi

Tinggi	$X < M - 1 \text{ SD}$
Sedang	$(M - 1 \text{ SD}) \leq X < (M + 1 \text{ SD})$
Rendah	$X \geq M + 1 \text{ SD}$

b Kategorisasi

1) Gaya Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil mean dan standart deviasi yang dimiliki, didapatkan kategorisasi hipotetik pada variabel Gaya Pengambilan Keputusan dengan rincian rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Tinggi} &= M + 1 \text{ SD} \leq X \\
 &= 52 + 3 \leq X \\
 &= 55 \leq X
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Sedang} &= (M - 1 \text{ SD}) \leq X < (M + 1 \text{ SD}) \\
 &= (52 - 3) \leq X < (52 + 3) \\
 &= 49 \leq X < 55
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rendah} &= X < M - 1 \text{ SD} \\
 &= X < 52 - 3
 \end{aligned}$$

$$= X < 49$$

Tabel 4. 3 Kategoriasi Data Gaya Pengambilan Keputusan

Kategori Responden Gaya Pengambilan Keputusan		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	90	22,3%
Sedang	274	68%
Rendah	39	9,7%

Pada variabel Gaya Pengambilan Keputusan (X) didapati 4 aspek yang bisa dilihat mana yang lebih membentuk variabel. Terdapat uji deskriptif seperti berikut :

Tabel 4. 4 Uji Deskriptif Aspek dari Variabel Gaya Pengambilan Keputusan

Variabel	Xmin	Xmax	Mean	SD
Analitik	4	16	11	3
Perilaku	5	16	12	3
Konseptual	6	16	12	3
Direktif	4	12	8	2

a) Aspek Analitik

Tinggi = $14 \leq X$

Sedang = $8 \leq X < 14$

Rendah = $X < 8$

Tabel 4. 5 Kategori Responden pada Aspek Analitik

Kategori Responden pada Aspek Analitik		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	4	1%
Sedang	287	71,2%
Rendah	112	27,8%

b) Aspek Perilaku

Tinggi = $15 \leq X$

Sedang = $9 \leq X < 15$

Rendah = $X < 9$

Tabel 4. 6 Kategori Responden pada Aspek Perilaku

Kategori Responden pada Aspek Perilaku		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	27	6,7%
Sedang	270	67%
Rendah	106	26,3%

c) Aspek KonseptualTinggi = $15 \leq X$ Sedang = $9 \leq X < 15$ Rendah = $X < 9$ **Tabel 4. 7 Kategori Responden pada Aspek Konseptual**

Kategori Responden pada Aspek Konseptual		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	55	13,6%
Sedang	249	61,8%
Rendah	99	24,6%

d) Aspek DirektifTinggi = $10 \leq X$ Sedang = $6 \leq X < 10$ Rendah = $X < 6$ **Tabel 4. 8 Kategori Responden pada Aspek Direktif**

Kategori Responden pada Aspek Direktif		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	4	1%
Sedang	241	59,8%
Rendah	158	39,2%

Berdasarkan hasil dari empat aspek, dapat dijelaskan bahwa semua aspek memiliki tingkatan yang sedang. Meskipun demikian, jika dipandang dari jumlah dan presentas bahwa terdapat aspek yang paling membentuk variabel berdasarkan hasil responden adalah aspek Analitik dengan presentase terbanyak yaitu 71,2% dengan total responden 287.

2) Kepercayaan Buruh

Berdasarkan hasil mean dan standart deviasi yang dimiliki, didapatkan kategorisasi hipotetik pada variabel Kepercayaan Buruh dengan rincian rumus sebagai berikut :

$$\text{Tinggi} = M + 1SD \leq X$$

$$= 57 + 3 \leq X$$

$$= 60 \leq X$$

$$\text{Sedang} = (M - 1SD) \leq X < (M + 1 SD)$$

$$= (57 - 3) \leq X < (57 + 3)$$

$$= 54 \leq X < 60$$

$$\text{Rendah} = X < M - 1SD$$

$$= X < 57 - 3$$

$$= X < 54$$

Tabel 4. 9 Kategorisasi Data Kepercayaan Buruh

Kategori Responden Kepercayaan Buruh		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	390	96,8%
Sedang	13	3,2%
Rendah	0	0%

3) Kepuasan Upah

Berdasarkan hasil mean dan standart deviasi yang dimiliki, didapatkan kategorisasi hipotetik pada variabel Kepercayaan Buruh dengan rincian rumus sebagai berikut :

$$\text{Tinggi} = M + 1SD \leq X$$

$$= 67 + 4 \leq X$$

$$= 71 \leq X$$

$$\text{Sedang} = (M - 1SD) \leq X < (M + 1 SD)$$

$$= (67 - 4) \leq X < (67 + 4)$$

$$= 63 \leq X < 71$$

$$\text{Rendah} = X < M - 1SD$$

$$= X < 67 - 4$$

$$= X < 63$$

Tabel 4. 10 Kategorisasi Data Kepuasan Upah

Kategori Responden Kepuasan Upah		
Tingkatan	Jumlah	Presentase
Tinggi	0	0%
Sedang	77	19,1%
Rendah	326	80,9%

2. Faktor Utama Pembentuk Variabel

Faktor pembentuk utama dalam setiap variabel berdasarkan aspek masing-masing variabel dapat dirumuskan Skor total aspek/skor total variabel dan diubah dalam bentuk presentase.

a. Gaya Pengambilan Keputusan

Faktor pembentuk variabel Gaya Pengambilan Keputusan berdasarkan aspek yang digunakan Adalah sebagai berikut :

Analitik : $4594/17688 = 0,2597 \times 100\% = 25,97\%$

Perilaku : $4763/17688 = 0,2692 \times 100\% = 26,92\%$

Konseptual : $4718/17688 = 0,2667 \times 100\% = 26,67\%$

Direktif : $3613/17688 = 0,2042 \times 100\% = 20,42\%$

Berdasarkan dari hasil pembentuk variabel diatas, dengan hasil pembentuk paling dominan ialah aspek perilaku yaitu 26,92%.

b. Kepuasan Upah

Faktor pembentuk variabel Kepuasan Upah berdasarkan aspek yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tingkat Upah : $4194/21758 = 0,1927 \times 100\% = 19,2\%$

Struktur Upah : $5398/21758 = 0,2480 \times 100\% = 24,8\%$

Peningkatan Upah : $4056/21758 = 0,1864 \times 100\% = 18,6\%$

Tunjangan : $8110/21758 = 0,3727 \times 100\% = 37,2\%$

Berdasarkan dari hasil pembentuk variabel diatas, dengan hasil pembentuk paling dominan ialah aspek Tunjangan yaitu 37,2%.

c. Kepercayaan Buruh

Faktor pembentuk variabel Kepercayaan Buruh berdasarkan aspek yang digunakan adalah sebagai berikut :

Bernegosiasi dengan Jujur : $6668/24373 = 0,273 \times 100\% = 27,3\%$

Memenuhi Komitmen : $8888/24373 = 0,364 \times 100\% = 36,4\%$

Menghindari Mengambil Keuntungan Secara Berlebihan :

$$8817/24373 = 0,361 \times 100\% = 36,1\%$$

Berdasarkan dari hasil pembentuk variabel diatas, dengan hasil pembentuk paling dominan ialah aspek Memenuhi Komitmen yaitu 36,4%.

3. Uji Normalitas

Tabel 4. 11 Uji Normalitas

Variabel	Monte Carlo
Gaya Pengambilan Keputusan	0.000
Kepercayaan Buruh	0.000
Kepuasan Upah	0.012

Ketiga variabel diatas yakni gaya pengambilan keputusan, kepercayaan buruh, dan kepuasan upah dapat berdistribusi normal dikarenakan ukuran sampel yang cukup besar yaitu 403 sampel . Meskipun nilai uji normalitas $<0,05$. Menurut Sugiyono (2017), data yang tidak berdistribusi normal masih bisa dianggap hampir normal jika jumlah responden dalam penelitian lebih dari 30 orang. Hal ini berdasarkan prinsip Central Limit Theorem, yaitu semakin besar ukuran sampel, maka distribusi data akan semakin mendekati bentuk distribusi normal. Karena itu, meskipun hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05, data tetap bisa dianalisis dengan teknik statistik parametrik asalkan jumlah sampel mencapai 30 atau lebih.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk menganalisisnya digunakan metode analisis regresi linier berganda. Metode ini digunakan untuk memodelkan hubungan antara peubah acak yang mempengaruhi peubah acak lainnya. Dalam penelitian ini, cara analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel x1 (gaya pengambilan keputusan) terhadap variabel y (kepercayaan buruh) dan variabel z (kepuasan upah) sebagai variabel mediasi. Uji hipotesis

dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26 for windows. Persamaan regresi secara umum dituliskan dalam rumus $Y = a + bX$.

Keterangan

Y = Kepercayaan buruh

X = Gaya pengambilan keputusan

Z = Kepuasan upah

a = Nilai konstanta

b = Nilai koefisien regresi

Tabel 4. 12 Uji Koefisien 1

Coefficients		
Model	Coefficients B	Sig
Constant (Z)	0	0.000
Gaya Pengambilan Keputusan	0.584	0.000

Berdasarkan table diatas, diketahui nilai $\alpha : 0$ dan koefisien regresi b : 0.584, dapat ditulis persamaan menjadi $Y = 0 + 0.584$. Nilai koefisien b bernilai positif, maka terdapat pengaruh positif antara variabel independent (X) dengan variabel mediator (Z) sehingga H1 diterima.

Tabel 4. 13 Uji Koefisien 2

Coefficients		
Model	Coefficients B	Sig
Constant (Y)	0	0.000
Gaya Pengambilan Keputusan	0.456	0.000

Berdasarkan table diatas, diketahui nilai $\alpha : 0$ dan koefisien regresi b : 0.456, dapat ditulis persamaan menjadi $Y = 0 + 0.456$. Nilai koefisien b bernilai positif, maka terdapat pengaruh positif antara variabel independent (X) dengan variabel dependen (Y) sehingga H2 diterima.

Tabel 4. 14 Uji Koefisien 3

Coefficients		
Model	Coefficients B	Sig
Constant (Y)	0	0.000
Gaya Pengambilan Keputusan	0.199	0.000
Kepuasan Upah	0.440	0.000

Berdasarkan table diatas, diketahui nilai $\alpha : 0$ dan koefisien regresi $b : 0.199$, dapat ditulis persamaan menjadi $Y = 0 + 0.199X$. Nilai koefisien b bernilai positif, maka terdapat pengaruh positif antara variabel independent (X) dengan variabel mediator (Z) terhadap variabel dependen (Y) dengan koefisien regresi $b:0.440$ ditulis persamaan $Y= 0 + 0.440X$ sehingga H3 diterima.

Pengambilan keputusan pada analisis regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig) terdapat pengaruh variabel independent (X) terhadap dependen (Y) yang dimediasi oleh variabel (Z). Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka variabel terdapat pengaruh, dan apabila nilai signifikansi $>0,05$ maka variabel tidak terdapat pengaruh. Pada table yang tertera diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi $<0,05$ yang menandakan bahwa memiliki pengaruh antar variabel.

Setelah dilakukan uji hipotesis, selanjutnya akan dilakukan uji koefisien determinasi untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel gaya pengambilan keputusan, kepercayaan buruh, dan kepuasan upah. Akan dibagi 3 pengelompokan pada nilai R square yaitu kategori kuat dengan minimal nilai 0,75 berada dalam kisaran tinggi, kategori moderat dengan minimal nilai 0,50 berada dalam kisaran menengah, dan kategori lemah dengan nilai minimal 0,25 dalam kisaran rendah yang dapat dijelaskan pada table berikut :

Tabel 4. 15 Uji Koefisien Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Upah

R	R Square	Presentase
0,584	0,341	34%

Berdasarkan tabel diatas, pengaruh variabel gaya pengambilan keputusan (x) terhadap kepuasan upah (z) sebesar 34 persen, yang termasuk dalam kategori rendah. Bahwasannya gaya pengambilan keputusan kurang mampu memengaruhi buruh untuk menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang ada.

Tabel 4. 16 Koefisien Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepercayaan Buruh

R	R Square	Presentase
0,456	0,208	21%

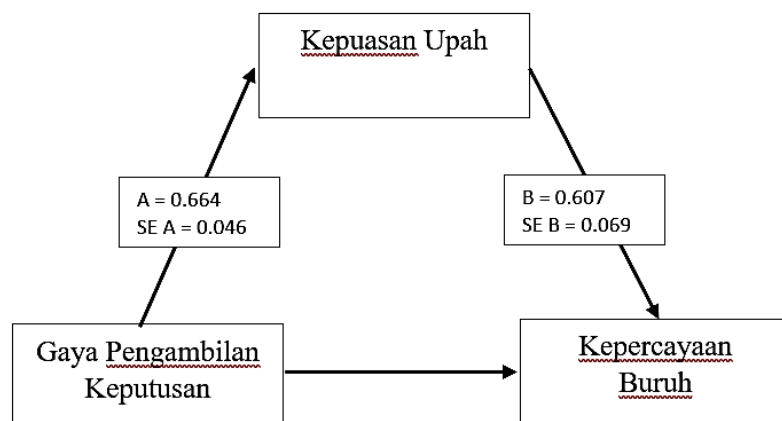
Berdasarkan tabel diatas , pengaruh variabel gaya pengambilan keputusan (x) terhadap kepercayaan buruh (y) sebesar 21 persen, yang termasuk dalam kategori rendah. Bahwasannya gaya pengambilan keputusan kurang mampu memengaruhi kepercayaan buruh kepada managerial perusahaan.

Tabel 4. 17 Uji Koefisien Determinasi Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh

R	R Square	Presentase
0,557	0,310	31%

Berdasarkan tabel diatas , pengaruh variabel kepuasan upah (z) terhadap kepercayaan buruh (y) sebesar 31 persen, yang termasuk dalam kategori rendah. Bahwasannya kepuasan upah kurang mampu memengaruhi kepercayaan buruh kepada managerial perusahaan.

4. Uji Mediasi/Path Analysis



Gambar 4. 1 Kerangka Hasil Mediasi

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan mediasi yang signifikan antara gaya pengambilan keputusan, kepuasan upah, dan kepercayaan buruh, sekaligus mengindikasikan kekuatan hubungan yang tergolong kuat. Pada jalur pertama, pengaruh gaya pengambilan keputusan terhadap kepuasan upah memiliki koefisien sebesar 0,664, yang secara umum dapat dikategorikan sebagai hubungan kuat, sehingga menunjukkan bahwa

perubahan dalam gaya pengambilan keputusan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kepuasan upah buruh; hal ini terjadi karena gaya pengambilan keputusan yang baik melalui pendekatan analitik, perilaku, konseptual, dan direktif mampu menghasilkan kebijakan yang lebih rasional, adil, serta mempertimbangkan kebutuhan buruh.

Pada jalur kedua, pengaruh kepuasan upah terhadap kepercayaan buruh memiliki koefisien sebesar 0,607, yang juga termasuk dalam kategori kuat, sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan terhadap upah menjadi faktor utama dalam membentuk kepercayaan buruh; semakin buruh merasa upah yang diterima adil dan sesuai, maka semakin tinggi pula keyakinan mereka terhadap organisasi. Lebih lanjut, hasil Uji Sobel dengan nilai Z sebesar 7,501 dan p-value 0,000 menegaskan bahwa efek mediasi yang terjadi tidak hanya signifikan, tetapi juga sangat kuat secara statistik, karena nilai Z yang jauh di atas batas kritis ($\pm 1,96$) menunjukkan bahwa jalur tidak langsung memiliki kontribusi besar dalam hubungan antar variabel.

Peran kepuasan upah sebagai mediator adalah menjembatani pengaruh gaya pengambilan keputusan terhadap kepercayaan buruh, di mana upah menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana keputusan manajemen dapat memengaruhi respon psikologis pekerja ketika gaya pengambilan keputusan dilakukan secara adil, transparan, dan mempertimbangkan kepentingan buruh, maka kebijakan yang dihasilkan terutama terkait upah akan dinilai layak dan memuaskan, sehingga menimbulkan perasaan dihargai, aman, dan diperlakukan secara adil, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan buruh terhadap organisasi, sehingga dalam hal ini kepuasan upah tidak hanya berperan sebagai hasil dari kebijakan, tetapi juga sebagai indikator keadilan dan alat pembentuk persepsi positif yang memperkuat hubungan antara keputusan manajemen dan kepercayaan buruh.

Dapat disimpulkan bahwa kekuatan pengaruh dalam model ini tergolong tinggi karena adanya konsistensi hubungan langsung yang kuat pada setiap jalur serta diperkuat oleh mekanisme mediasi yang signifikan, di mana gaya pengambilan keputusan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan upah, yang pada akhirnya menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan buruh terhadap organisasi.

C. Pembahasan

1. Tingkat Kepercayaan Buruh

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kepercayaan Buruh berada pada tingkat yang sangat tinggi, mencapai 96.8% dari total responden. Tingkat kepercayaan yang hampir absolut ini muncul sebagai paradoks utama mengingat temuan sebelumnya yang menunjukkan Kepuasan Upah buruh berada pada level yang sangat rendah. Secara konvensional, rendahnya kepuasan terhadap hasil upah seharusnya berkorelasi dengan rendahnya kepercayaan terhadap manajemen. Oleh karena itu, Kepercayaan Buruh yang tinggi ini mengindikasikan adanya mekanisme psikologis atau faktor organisasional yang kuat yang berhasil mengkompensasi ketidakpuasan material (Siagian, 2014).

Tingkat kepercayaan buruh yang sangat tinggi sebesar 96,8% menunjukkan bahwa pekerja memiliki keyakinan yang kuat terhadap integritas dan konsistensi perilaku perusahaan, yang selaras dengan teori kepercayaan organisasi dari Larry L. Cummings dan Philip Bromiley, di mana kepercayaan dibangun melalui aspek memenuhi komitmen, bernegosiasi secara jujur, dan menghindari perilaku oportunistik; kondisi ini tercermin dari persepsi buruh bahwa perusahaan mampu menepati janji, menjalankan komunikasi yang transparan, serta tidak mengambil keuntungan secara berlebihan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan; temuan ini juga diperkuat oleh penelitian di Indonesia seperti yang dilakukan oleh Yunita Zahra dan Emmy Mariatin yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi pula keterlibatan, rasa tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi, serta penelitian oleh Syarifah Ida Farida dkk. yang menemukan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya kepercayaan buruh tidak hanya mencerminkan kualitas hubungan industrial yang baik, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan sikap positif dan kinerja pekerja dalam organisasi.

Kepercayaan yang tinggi ini didorong oleh dimensi kepercayaan yang bersifat kognitif dan afektif, bukan semata-mata hasil dari keadilan distributif upah. Tingginya Kepercayaan Buruh ini adalah cerminan langsung dari dominasi Gaya Pengambilan Keputusan yang moderat (Sedang, 68% responden). Gaya yang moderat dan konsisten ini menciptakan persepsi Keadilan Prosedural yang superior. Buruh percaya bahwa meskipun upah yang diterima rendah, proses pengambilan keputusan oleh manajemen dilakukan secara konsisten, transparan, dan tanpa bias, sehingga menghasilkan keyakinan akan niat baik manajemen dalam jangka panjang (Wibowo, 2014).

Daerah Jawa Timur, tingkat kepercayaan yang tinggi sangat selaras dengan nilai-nilai budaya yang menekankan keharmonisan dan stabilitas hubungan (*ewuh pakewuh*). Buruh, dalam situasi upah minimum regional yang telah ditetapkan oleh pemerintah, cenderung lebih memprioritaskan keamanan pekerjaan, konsistensi perlakuan, dan kualitas hubungan kerja sehari-hari dibandingkan konflik upah. Mereka menganggap bahwa manajemen telah berusaha semaksimal mungkin dalam batas regulasi UMK/UMK, sehingga kepercayaan dialihkan dari *outcome* (upah) menuju *process* (perlakuan manajemen), menjaga hubungan yang baik demi kelangsungan pekerjaan (Sutrisno, 2017).

Tingkat Kepercayaan Buruh yang mendekati 97% bertindak sebagai penyangga (*buffer*) yang sangat efektif terhadap ketidakpuasan upah yang meluas. Kepercayaan ini memastikan bahwa meskipun buruh tidak puas dengan hasil (upah), mereka tidak menganggap ketidakpuasan tersebut sebagai akibat dari niat buruk atau ketidakjujuran manajemen. Sebaliknya, mereka mungkin mengasosiasikan upah rendah dengan tekanan ekonomi pasar atau regulasi pemerintah yang berada di luar kendali perusahaan. Oleh karena itu, tingginya kepercayaan ini menjadi aset organisasional yang krusial untuk mencegah ketidakpuasan menjadi konflik terbuka atau tindakan kontraproduktif (Wirawan, 2017).

Pandangan model penelitian, meskipun Kepuasan Upah yang rendah merupakan mediator, fakta bahwa Kepercayaan Buruh sangat tinggi menunjukkan bahwa manajemen telah berhasil mengarahkan efek positif dari GPK yang moderat langsung menuju Kepercayaan, meskipun

melewati mediator yang lemah. Koefisien jalur mediasi yang signifikan ($Z_{\text{Sobel}}=7.501$) menunjukkan bahwa sekecil apa pun Kepuasan Upah yang berhasil diciptakan oleh GPK, kontribusinya langsung diakumulasikan menjadi Kepercayaan Buruh yang besar. Ini menegaskan bahwa dalam konteks buruh Jawa Timur, integritas proses lebih bernilai daripada kuantitas hasil dalam membentuk kepercayaan (Rivai & Sagala, 2013).

Tingginya Kepercayaan Buruh memiliki implikasi positif yang mendalam terhadap stabilitas hubungan industrial di Jawa Timur. Buruh yang percaya terhadap manajemennya cenderung memilih mekanisme penyelesaian perselisihan yang non-disruptif dan formal, seperti melalui perundingan bipartit atau melalui serikat pekerja yang kooperatif, alih-alih melakukan pemogokan atau unjuk rasa. Kepercayaan ini mengurangi risiko eskalasi konflik terkait upah, yang sangat penting bagi iklim investasi di wilayah industri padat karya. Oleh karena itu, Kepercayaan Buruh yang tinggi adalah indikator stabilitas sosial dan efektivitas komunikasi internal (Sitompul & Widodo, 2021).

Grand theory dalam penelitian ini mengangkat teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, yaitu sebagai kajian mengenai bagaimana individu bertindak dalam lingkungan organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi, dengan memadukan berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan manajemen untuk memahami interaksi antara individu, kelompok, dan struktur organisasi; dalam konteks ini, perilaku individu yang dipengaruhi oleh sikap, motivasi, persepsi, dan kepribadian menjadi dasar penting dalam membentuk hubungan kerja, termasuk munculnya kepercayaan dalam organisasi. Hal ini selaras dengan konsep kepercayaan organisasi menurut Larry L. Cummings dan Philip Bromiley (1996), yang mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak sesuai harapan serta tidak akan mengeksploitasi kelemahan pihak yang mempercayai; dengan demikian, dalam perspektif perilaku organisasi, kepercayaan buruh dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi antara faktor individu (misalnya persepsi keadilan dan kepuasan), faktor kelompok (hubungan kerja dan komunikasi), serta struktur organisasi

(kebijakan dan sistem manajemen), di mana ketika ketiga faktor tersebut berjalan secara positif dan konsisten, maka akan terbentuk keyakinan pada diri buruh bahwa organisasi dan manajemen memiliki integritas, sehingga mendorong terciptanya kepercayaan yang tinggi dalam lingkungan kerja.

Sebagai kesimpulan, Kepercayaan Buruh yang sangat tinggi (96.8%) pada sampel Jawa Timur adalah bukti keberhasilan manajemen dalam mengelola keadilan prosedural dan mempertahankan konsistensi perilaku, yang terbukti menjadi mekanisme kompensasi yang efektif terhadap Kepuasan Upah yang rendah. Rekomendasi manajerial yang harus diambil adalah mempertahankan dan bahkan memperkuat GPK yang moderat untuk menjamin konsistensi. Namun, untuk mencapai produktivitas dan komitmen yang optimal, manajemen harus memanfaatkan modal kepercayaan yang tinggi ini untuk secara proaktif mengatasi akar masalah Kepuasan Upah yang rendah (Luthans, 2011).

2. Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan

Hasil analisis deskriptif mengungkapkan temuan penting mengenai karakteristik sampel, di mana mayoritas responden (274 dari 403, atau sekitar 68%) dikategorikan memiliki Gaya Pengambilan Keputusan yang berada pada tingkat "Sedang". Dalam konteks penelitian manajemen dan sumber daya manusia, skala "Sedang" ini harus diinterpretasikan bukan sebagai kualitas rata-rata, melainkan sebagai indikasi dari orientasi atau preferensi perilaku dominan yang diadopsi oleh para pengambil keputusan di lingkungan managerial perusahaan. Fenomena dominasi kategori moderat ini lazim ditemukan dan menuntut interpretasi yang mendalam, terutama mengingat gaya pengambilan keputusan merupakan variabel prediktor kunci dalam model mediasi yang diuji (Sutrisno, 2009)

Variabel gaya pengambilan keputusan yang berada pada kategori sedang sebesar 68% menunjukkan bahwa penerapan gaya pengambilan keputusan dalam perusahaan belum sepenuhnya optimal, namun sudah berjalan cukup baik dan seimbang di antara berbagai pendekatan, yang dapat dianalisis melalui empat aspek utama yaitu analitik, perilaku, konseptual, dan direktif; pada aspek analitik, nilai sedang ini mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan sudah

mempertimbangkan data dan informasi secara rasional, tetapi belum sepenuhnya mendalam atau maksimal dalam analisis; pada aspek perilaku, menunjukkan bahwa manajemen cukup memperhatikan hubungan interpersonal dan partisipasi karyawan, namun belum konsisten dalam melibatkan buruh secara aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan; pada aspek konseptual, tingkat ini mencerminkan bahwa pemikiran strategis dan inovatif sudah mulai diterapkan, tetapi masih terbatas dalam melihat peluang jangka panjang atau pengembangan ide-ide baru; sedangkan pada aspek direktif, menunjukkan bahwa pimpinan masih cenderung menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kecepatan dan efisiensi dalam mengambil keputusan, meskipun terkadang kurang mempertimbangkan masukan dari pihak lain secara keseluruhan, capaian 68% ini menggambarkan bahwa gaya pengambilan keputusan berada pada posisi cukup adaptif, namun masih perlu ditingkatkan keseimbangannya agar mampu mengintegrasikan pendekatan rasional, partisipatif, inovatif, dan tegas secara lebih optimal dalam mendukung efektivitas organisasi.

Secara teoritis, kategori "Sedang" mencerminkan adanya fleksibilitas atau keseimbangan dalam proses pengambilan keputusan, menghindari ekstremitas Otoritatif maupun Partisipatif penuh. Gaya ini sangat relevan dengan budaya organisasi di Indonesia yang sering kali menjunjung tinggi prinsip musyawarah, kekeluargaan, dan keharmonisan (Wibowo, 2015). Pendekatan "Sedang" dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang kontingensi atau situasional, di mana manajer menyesuaikan tingkat partisipasi buruh berdasarkan tuntutan situasi dan menjaga suasana kerja tetap kondusif. Keseimbangan ini penting untuk memastikan keputusan yang diambil dapat diterima secara luas dan tidak menimbulkan konflik internal.

Koefisien jalur A yang signifikan dan positif ($\beta=0.664$) menunjukkan bahwa gaya pengambilan keputusan yang "Sedang" ini memiliki hubungan yang kuat dalam peningkatan Kepuasan Upah. Hal ini terjadi karena gaya yang seimbang—yang mencakup transparansi dan konsultasi yang memadai dan memperkuat persepsi keadilan prosedural di mata buruh (Wibowo, 2015). Ketika buruh merasa bahwa proses penetapan

upah dilakukan secara adil, transparan, dan melibatkan pertimbangan yang rasional (bukan secara sepihak), rasa keadilan prosedural ini terbukti efektif dalam membentuk persepsi positif terhadap kompensasi yang mereka terima, meskipun nominalnya mungkin tidak tertinggi (Wibowo, 2015).

Dominasi gaya "Sedang" yang menjadi norma organisasi (68% responden) memiliki implikasi mendalam terhadap variabel mediasi, yang pada akhirnya memengaruhi Kepercayaan Buruh. Kepercayaan (*trust*) adalah hasil dari konsistensi, integritas, dan prediktabilitas perilaku manajerial yang berkelanjutan (Luthans, 2011). Gaya pengambilan keputusan yang moderat dan stabil, yang dianut oleh sebagian besar pemimpin, menciptakan lingkungan kerja yang dapat diandalkan dan minim kejutan. Konsistensi dalam cara keputusan dibuat, tanpa perubahan ekstrem yang membingungkan, menjadi pondasi yang kokoh yang memungkinkan buruh untuk membangun rasa percaya, terutama ketika kebijakan tersebut terkait dengan isu sensitif seperti upah.

Temuan kunci dari Uji Sobel ($Z=7.501$, $p=0.000$) menunjukkan bahwa efek mediasi Kepuasan Upah adalah sangat signifikan. Dalam kerangka pembahasan ini, dominasi gaya "Sedang" menjadi faktor kontekstual utama mengapa mediasi terjadi sekuat itu. Gaya seimbang ini bertindak sebagai anteseden yang efektif dalam menghasilkan Kepuasan Upah yang tinggi. Efek positif ini lantas diterjemahkan melalui jalur mediasi menjadi Kepercayaan Buruh yang kuat. Jika gaya yang dominan adalah ekstrem (sangat otoriter), Kepuasan Upah cenderung berkurang akibat buruh merasa tidak dihargai, yang kemudian akan melemahkan Kepercayaan Buruh secara keseluruhan (Siagian, 2014). Oleh karena itu, norma organisasi yang moderat terbukti menjadi katalisator keberhasilan mediasi.

Meskipun hasil ini sangat kuat, keterbatasan metode pengukuran perlu dibahas. Kategorisasi "Sedang" yang dominan mungkin menutupi variasi halus dalam gaya keputusan yang sesungguhnya digunakan oleh para pemimpin. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan instrumen yang lebih detail, atau melakukan analisis kluster untuk memisahkan sub-tipe dalam kategori "Sedang" (misalnya, fleksibel situasional versus cenderung

konsultatif) guna memahami perbedaan efektivitasnya dalam konteks berbeda (Sugiyono, 2019). Pendalaman ini penting untuk memberikan rekomendasi praktis yang lebih spesifik bagi manajer di lapangan.

Grand theory perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dapat dikaitkan dengan teori gaya pengambilan keputusan menurut Alan J. Rowe dalam Jamian (2013), di mana perilaku organisasi menekankan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh bagaimana individu bertindak, berinteraksi, dan merespons situasi dalam lingkungan kerja, sedangkan teori Rowe menjelaskan bahwa pola perilaku tersebut salah satunya tercermin dalam gaya pengambilan keputusan pemimpin yang terbentuk dari cara memahami dan mengolah informasi serta orientasi nilai yang dimiliki, apakah lebih berfokus pada tugas atau hubungan; dengan demikian, gaya pengambilan keputusan merupakan bagian konkret dari perilaku individu dalam organisasi yang berdampak langsung pada dinamika kelompok dan struktur organisasi, karena keputusan yang diambil pemimpin akan memengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi, serta menilai keadilan dalam organisasi, sehingga ketika pemimpin mampu menyeimbangkan orientasi tugas dan hubungan dalam pengambilan keputusan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih efektif, kondusif, dan mendukung terbentuknya sikap positif seperti kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap organisasi.

Sebagai kesimpulan, dominasi Gaya Pengambilan Keputusan "Sedang" dalam sampel penelitian adalah temuan deskriptif yang memiliki kekuatan interpretatif yang tinggi. Hal ini mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menerapkan pendekatan yang fleksibel, seimbang, dan sesuai dengan etika kerja lokal, yang pada gilirannya secara efektif menciptakan Kepuasan Upah dan secara signifikan meningkatkan Kepercayaan Buruh melalui jalur mediasi yang telah terbukti. Rekomendasi manajerial harus berfokus pada pemeliharaan dan penguatan konsistensi dalam gaya pengambilan keputusan yang moderat ini sebagai praktik terbaik untuk menjaga iklim kepercayaan dan kepuasan di tempat kerja (Rivai & Sagala, 2013).

3. Tingkat Kepuasan Upah Buruh

Hasil deskriptif menunjukkan dominasi yang mencolok pada kategori Kepuasan Upah rendah, mencakup 236 dari 403 responden dengan presentase 80.9% dari total responden memiliki kepuasan yang rendah. Tingginya angka ketidakpuasan ini menyiratkan bahwa masalah upah pada buruh di Jawa Timur bukan sekadar isu individu, melainkan isu struktural dan sistemik yang terkait erat dengan kebijakan pengupahan dan kondisi ekonomi regional. Angka ini secara fundamental menantang efektivitas kebijakan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang berlaku, di mana upah yang ditetapkan dirasakan buruh tidak memadai untuk mencapai tingkat Kebutuhan Hidup Layak yang terus meningkat (Prasetyo & Haryani, 2019).

Jawa Timur merupakan salah satu basis industri besar di Indonesia, namun seringkali terjadi disparitas tajam antara laju pertumbuhan ekonomi dan peningkatan upah riil. Walaupun regulasi UMK ditetapkan setiap tahun, besaran UMK tersebut sering dianggap tertinggal dari laju inflasi regional, terutama pada kebutuhan primer buruh seperti sandang, pangan, dan perumahan. Buruh cenderung membandingkan upah yang mereka terima dengan KHL, dan ketika upah hanya menyentuh batas minimum atau sedikit di atasnya, ketidakpuasan kolektif akan muncul (Supriyadi, 2020). Situasi ini semakin diperparah oleh praktik perusahaan yang cenderung menetapkan upah di batas bawah regulasi demi efisiensi biaya.

Ketidakpuasan upah yang tinggi 81% utamanya disebabkan oleh kegagalan dalam memenuhi Keadilan Distributif yaitu, persepsi buruh bahwa jumlah upah yang diterima tidak adil dibandingkan dengan kontribusi, usaha, atau rekan kerja lain. Studi di sektor padat karya di Jawa Timur sering menyoroti bahwa buruh merasakan ketidaksesuaian antara beban kerja yang tinggi dengan remunerasi yang stagnan (Wulandari & Sutrisno, 2021). Meskipun penelitian menunjukkan gaya pengambilan keputusan yang moderat (berpotensi mendukung keadilan prosedural), hal itu ternyata tidak cukup untuk mengimbangi ketidakpuasan terhadap hasil

akhir (distribusi upah), yang merupakan sumber ketidakpuasan yang lebih mendasar.

Tingkat ketidakpuasan yang masif di kalangan buruh Jawa Timur juga tidak dapat dilepaskan dari peran dan dinamika hubungan industrial, termasuk serikat pekerja. Kehadiran serikat pekerja yang kuat di banyak sektor industri di Jawa Timur sering kali menjadi wadah bagi buruh untuk menyuarakan ketidakpuasan kolektif terhadap upah (Sitompul & Widodo, 2021). Angka 80.9% ini adalah alarm bahwa upaya perundingan kolektif yang dilakukan serikat mungkin belum berhasil secara signifikan menaikkan standar pengupahan di atas batas minimum yang ditetapkan pemerintah, mencerminkan adanya tekanan biaya yang tinggi pada perusahaan di regional tersebut.

Tingkat kepuasan upah yang sangat rendah ini memiliki konsekuensi serius terhadap kinerja dan stabilitas organisasi. Buruh yang merasa upahnya tidak adil cenderung menunjukkan penurunan motivasi, absensi tinggi, dan tingginya intensi *turnover* (keinginan pindah kerja) (Rivai & Sagala, 2013). Daerah di Jawa Timur, tingginya mobilitas buruh antar-perusahaan (terutama di zona industri) sering dikaitkan langsung dengan pencarian kompensasi yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan yang gagal mengatasi ketidakpuasan upah ini akan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif.

Secara umum, buruh cenderung lebih puas ketika memperoleh insentif selain gaji pokok, karena insentif memberikan nilai tambah baik secara finansial maupun psikologis dibandingkan hanya menerima gaji tetap. Hal ini didukung oleh berbagai penelitian di Indonesia, seperti Thanan dkk. (2021) yang menyatakan bahwa selain gaji, insentif dan bonus menjadi faktor penguat dalam meningkatkan kepuasan kerja, kemudian Sumasa dkk. (2021) juga menegaskan bahwa insentif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan, dan diperkuat oleh penelitian Cahyanto dan Cahyono (2024) yang menunjukkan bahwa pemberian insentif mampu meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja karyawan; dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun gaji pokok menjadi dasar pemenuhan kebutuhan buruh,

keberadaan insentif membuat buruh merasa lebih dihargai, termotivasi, dan diperlakukan adil sehingga tingkat kepuasan kerja menjadi lebih tinggi dibandingkan tanpa insentif. Jika gaji pokok sama, kepuasan buruh belum tentu sama, karena kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh besaran gaji, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti insentif, persepsi keadilan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan atasan; hal ini didukung oleh penelitian Yunita Zahra dan Emmy Mariatin (2013) yang menemukan bahwa kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap organisasi, bukan hanya faktor finansial semata.

Grand theory perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dapat dikaitkan dengan konsep kepuasan upah menurut Herbert G. Heneman (1985), di mana perilaku organisasi menekankan bahwa sikap dan perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan lingkungan kerja, termasuk bagaimana karyawan memandang sistem kompensasi yang diberikan; dalam hal ini, kepuasan upah merupakan sikap emosional pekerja terhadap bayaran yang diterima, yang tidak hanya ditentukan oleh besarnya nominal, tetapi juga oleh keadilan, transparansi, serta cara pengelolaan dan peningkatan upah dalam organisasi. Dengan demikian, dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan upah menjadi bagian dari faktor individu yang memengaruhi perilaku kerja, seperti motivasi, kinerja, dan komitmen, karena ketika pekerja merasa upah yang diterima dikelola secara adil dan sesuai harapan, maka akan muncul sikap positif terhadap organisasi, sedangkan jika sebaliknya, maka dapat memicu ketidakpuasan yang berdampak pada perilaku negatif; oleh karena itu, pengelolaan upah yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan perilaku organisasi yang efektif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sebagai kesimpulan, temuan 80.9% buruh di Jawa Timur memiliki Kepuasan Upah rendah harus menjadi landasan pembahasan bahwa tantangan terbesar manajemen adalah mengatasi krisis Keadilan Distributif. Meskipun GPK telah dilaksanakan secara moderat (keseimbangan prosedural), hal ini belum cukup. Rekomendasi manajerial

harus berfokus pada strategi peningkatan upah riil, atau pengenalan sistem *reward* non-moneter yang efektif, sambil mempertahankan proses pengambilan keputusan yang transparan. Keberhasilan dalam mengatasi ketidakpuasan upah ini akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Wibowo, 2014).

4. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh

Hasil analisis regresi, pada variabel Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh bernilai positif terhadap buruh di Jawa Timur, dengan signifikansi 0,000, dengan nilai tersebut bahwa nilai berada $<0,05$ dan hipotesis (H_1) dapat diterima dan terdapat hubungan yang positif antara variabel Gaya Pengambilan Keputusan (X) dan variabel Kepuasan Upah (Z). Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh di Jawa Timur sebesar 21% dan pengaruhnya tergolong rendah.

Hubungan antara Gaya Pengambilan Keputusan dan Kepercayaan Buruh signifikan secara statistik, pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan dalam menjelaskan Kepercayaan Buruh masih tergolong sedang. Hal ini karena Gaya Pengambilan Keputusan hanya mampu menjelaskan sekitar 21% dari perubahan yang terjadi pada Kepercayaan Buruh. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar, yaitu 79%, pembentukan Kepercayaan Buruh bergantung pada faktor-faktor lain di luar proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor prosedural tidak sepenuhnya mampu membangun kepercayaan buruh. Meskipun buruh mengakui adanya Gaya Pengambilan Keputusan yang baik, pengakuan tersebut tidak cukup kuat untuk menjadi satu-satunya penentu utama kepercayaan mereka. Dengan demikian, Kepercayaan Buruh merupakan variabel yang kompleks dan memerlukan lebih dari sekadar persepsi terhadap cara kerja manajemen.

Tingkat Kepercayaan Buruh yang sangat tinggi (96.8%) memberikan implikasi yang signifikan terhadap kinerja dan stabilitas operasional perusahaan. Buruh yang sangat percaya cenderung menunjukkan kepatuhan yang lebih tinggi, resistensi yang lebih rendah terhadap inovasi,

dan kemauan untuk memberikan *effort* ekstra (kinerja ekstra-peran) tanpa perlu insentif material tambahan yang besar (Siagian, 2014). Namun, Kepercayaan ini adalah aset yang sangat rapuh. Karena ia dibangun di atas fondasi Keadilan Prosedural (bukan upah tinggi), setiap penyimpangan kecil atau inkonsistensi dalam perlakuan manajerial atau Gaya Pengambilan Keputusan dapat dengan cepat mengikis fondasi Kepercayaan tersebut. Oleh karena itu, bagi perusahaan di Jawa Timur, mempertahankan tingkat Kepercayaan yang tinggi ini harus menjadi prioritas utama melalui penjagaan kualitas proses dan konsistensi manajerial.

5. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepuasan Upah

Hasil analisis regresi, pada variabel Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepuasan Upah bernilai positif terhadap buruh di Jawa Timur, dengan signifikansi 0,000, dengan nilai tersebut bahwa nilai berada $<0,05$ dan hipotesis (H_1) dapat diterima dan terdapat hubungan yang positif antara variabel Gaya Pengambilan Keputusan (X) dan variabel Kepuasan Upah (Z). Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepuasan Upah pada buruh di Jawa Timur sebesar 34% dan pengaruhnya tergolong rendah.

Analisis regresi menunjukkan bahwa Gaya Pengambilan Keputusan manajerial memiliki pengaruh yang sangat signifikan secara statistik terhadap Kepuasan Upah, dibuktikan dengan koefisien 0,000 yang merupakan nilai dibawah 0,05 mengonfirmasi bahwa konsistensi yang didominasi kategori Sedang secara nyata dan kebetulan menciptakan Keadilan Prosedural di mata buruh. Artinya, manajemen berhasil meyakinkan buruh bahwa proses penentuan kebijakan kompensasi dan perlakuan dilakukan dengan adil, yang merupakan keberhasilan besar dalam aspek kualitas manajemen proses (Wibowo, 2014).

Secara statistik Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan memiliki pengaruh nyata, dampak praktisnya terhadap Kepuasan Upah harus diinterpretasikan sebagai terbatas. Keterbatasan ini terlihat jelas dari data deskriptif: terlepas dari signifikansi Gaya Pengambilan Keputusan

Manajerial Perusahaan, mayoritas buruh (80.9%) tetap melaporkan Kepuasan Upah yang rendah. Hal ini menunjukkan adanya batas penyerapan dari Keadilan Prosedural. Sebagus apa pun Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan yang diterapkan, pengaruhnya tidak mampu mengatasi isu mendasar yaitu Keadilan Distributif (besaran upah nominal). Dalam konteks Jawa Timur yang dibatasi oleh isu Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), pengaruh positif dari Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan hanya mampu menaikkan *sedikit* Kepuasan Upah dari level terendah, tetapi tidak cukup untuk membawa mayoritas buruh ke zona puas (Wulandari & Sutrisno, 2021).

Interpretasi yang paling relevan dari fenomena signifikansi yang terbatas ini adalah bahwa buruh telah mengalihkan nilai dan harapan mereka. Karena mereka menyadari bahwa Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan yang adil tidak serta-merta menghasilkan upah yang lebih tinggi (kendala struktural), mereka menghargai Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan yang moderat sebagai penanda integritas manajerial dan stabilitas perlakuan (Siagian, 2014). Dengan demikian, meskipun secara statistik signifikan, pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepuasan Upah dianggap rendah *secara praktis* karena buruh memilih untuk menempatkan fokus Kepuasan mereka pada proses yang adil yang menjadi kunci Kepercayaan daripada pada hasil materi yang tampaknya sulit diubah. Ini menunjukkan pergeseran prioritas buruh dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi regional.

6. Pengaruh Tingkat Kepuasan Upah Terhadap Kepercayaan Buruh di Jawa Timur

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat signifikan dari Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh dengan nilai signifikansi 0,000 yang berada dibawah 0,05. Koefisien yang kuat ini menegaskan bahwa setiap peningkatan Kepuasan Upah yang dipersepsikan oleh buruh, akan secara substansial meningkatkan Kepercayaan Buruh. Keterkaitan kausalitas yang signifikan ini

membuktikan bahwa buruh menggunakan Kepuasan Upah bukan hanya sebagai ukuran finansial, tetapi sebagai indikator validitas perlakuan dan integritas manajerial. Hal ini sejalan dengan temuan dalam literatur manajemen SDM Indonesia yang menempatkan faktor *reward* sebagai salah satu pilar utama pembentukan *trust* di lingkungan kerja (Harahap & Riyanto, 2017).

Fenomena di mana Kepercayaan Buruh tinggi (96.8%) meskipun Kepuasan Upah rendah (80.9% responden tidak puas) dipecahkan oleh kekuatan koefisien 0,000. Koefisien yang kuat ini menunjukkan bahwa Kepuasan Upah yang berhasil diciptakan oleh Keadilan Prosedural dari manajemen adalah Kepuasan yang berkualitas. Dalam konteks Jawa Timur, buruh menanggapi peningkatan Kepuasan Upah (sekecil apapun) sebagai bukti bahwa manajemen berusaha keras dan konsisten. Bukti ini diwakili oleh nilai signifikansi yang baik sebagai jembatan yang kuat untuk mengatasi ketidakpuasan material dan mengarahkannya pada Kepercayaan. Buruh memilih untuk menghargai ketulusan dan konsistensi proses yang melekat pada upah daripada nominalnya, menjadikannya variabel kunci dalam mengamankan *trust* (Siagian, 2014).

Signifikansi kuat jalur ini memberikan implikasi manajerial yang penting: Kepercayaan Buruh yang tinggi adalah aset yang rentan. Koefisien 0,000 yang bagus berarti manajemen harus secara ketat melindungi faktor-faktor yang menciptakan Kepuasan Upah, yaitu Keadilan Prosedural yang terkait dengan upah. Penurunan sedikit saja dalam Kepuasan Upah dapat memicu penurunan Kepercayaan Buruh yang cepat dan drastis. Oleh karena itu, bagi perusahaan di Jawa Timur, strategi terbaik adalah menjadikan upaya peningkatan Kepuasan Upah—baik melalui peningkatan upah riil maupun non-moneter yang transparan—sebagai investasi utama untuk mempertahankan modal Kepercayaan Buruh dan memastikan stabilitas hubungan industrial yang vital bagi keberlanjutan operasional (Sutrisno, 2017).

7. Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh dan Kepuasan Upah sebagai Variabel Mediator

Uji hipotesis mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Upah secara signifikan memediasi hubungan antara Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial terhadap Kepercayaan Buruh. Signifikansi ini dikonfirmasi oleh nilai $Z_{Sobel} = 7.501$ dengan $p\text{-value} = 0.000$, yang secara statistik membuktikan bahwa mekanisme kausal Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial Perusahaan terhadap Kepercayaan Buruh dan Kepuasan Upah sebagai Variabel Mediator adalah valid. Temuan ini menegaskan bahwa Gaya Pengambilan Keputusan tidak secara langsung menentukan tingkat Kepercayaan Buruh, melainkan Kepercayaan tersebut terbentuk melalui lensa bagaimana buruh mempersepsikan hasil dari gaya pengambilan keputusan tersebut, khususnya yang berkaitan dengan isu kompensasi. Oleh karena itu, Kepuasan Upah adalah kunci instrumental yang menghubungkan kualitas kepemimpinan proses dengan modal sosial organisasi (Siagian, 2014).

Model ini bekerja melalui serangkaian pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan Manajerial yang dominan moderat (68% responden) berfungsi sebagai pemicu utama. Regresi menunjukkan bahwa Gaya Pengambilan Keputusan secara signifikan memengaruhi Kepuasan Upah ($\beta = 0.664$ Jalur A), dan Kepuasan Upah secara signifikan memengaruhi Kepercayaan Buruh ($\beta = 0.607$; Jalur B). Signifikansi kedua jalur ini menegaskan bahwa konsistensi manajerial dalam pengambilan keputusan adalah fondasi Keadilan Prosedural. Keadilan Prosedural ini menciptakan setitik Kepuasan Upah yang sangat berkualitas. Kualitas ini, di mata buruh, diterjemahkan sebagai bukti bahwa manajemen memiliki itikad baik, yang kemudian diakumulasikan menjadi Kepercayaan Buruh yang substansial.

Meskipun model mediasi terbukti signifikan, hasil ini harus dibahas dalam konteks ruang lingkup di Jawa Timur, bahwa 80.9% buruh tidak puas terhadap upah, namun 96.8% buruh memiliki Kepercayaan yang tinggi. Mediasi yang signifikan ini menunjukkan bahwa Kepercayaan Buruh terbentuk bukan karena tingginya Kepuasan Upah, melainkan

karena proses yang adil di balik upah. Gaya Pengambilan Keputusan yang moderat berhasil mengkompensasi ketidakpuasan distributif buruh (upah rendah) dengan Kepuasan Prosedural yang tinggi. Kepercayaan yang sangat tinggi ini berfungsi sebagai penyangga yang penting, mencegah ketidakpuasan material menjadi konflik terbuka, yang sangat penting bagi stabilitas hubungan industrial di wilayah industri padat karya (Sutrisno, 2017).

Temuan mediasi ini memiliki implikasi praktis yang jelas untuk mempertahankan Kepercayaan Buruh yang mendekati sempurna, manajemen harus fokus pada konsistensi Gaya Pengambilan Keputusan. Kepercayaan buruh adalah modal yang sangat rapuh dan bergantung pada kualitas proses Gaya Pengambilan Keputusan (Jalur A) dan cara Kepercayaan Upah dikelola (Jalur B). Setiap penyimpangan dalam Gaya Pengambilan Keputusan (menjadi terlalu otoriter atau tidak transparan) akan mengikis Keadilan Prosedural, yang secara cepat akan menurunkan Kepuasan Upah. Penurunan kecil dalam Kepuasan Upah ini, karena koefisien $\beta=0.607$ yang tinggi, akan memicu penurunan besar dan cepat dalam Kepercayaan Buruh, mengancam stabilitas organisasi (Rivai & Sagala, 2013).

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan bahwa dalam lingkungan ekonomi yang dibatasi oleh Upah Minimum (seperti Jawa Timur), Keadilan Prosedural yang diinisiasi oleh Gaya Pengambilan Keputusan moderat memiliki kekuatan prediktif yang jauh lebih besar terhadap Kepercayaan daripada dampak langsung. Keberadaan Kepuasan Upah sebagai mediator membuktikan bahwa manajemen dapat mengelola modal kepercayaan di tengah keterbatasan finansial, asalkan mereka mempertahankan integritas dan konsistensi dalam cara mereka mengambil keputusan yang berkaitan dengan kompensasi dan kesejahteraan buruh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil keseluruhan penelitian, dapat disimpulkan bahwa

1. Hasil dari perhitungan uji regresi bahwa pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan terhadap kepercayaan buruh memiliki pengaruh sebesar 21 % yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin efektif gaya pengambilan keputusan manajerial perusahaan akan meningkatkan kepercayaan buruh.
2. Hasil dari perhitungan uji regresi bahwa pengaruh gaya pengambilan keputusan terhadap kepuasan upah memiliki pengaruh sebesar 34%, yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa jika semakin besar pengaruh gaya pengambilan keputusan, maka kepuasan upah juga akan meningkat
3. Hasil dari perhitungan uji regresi bahwa pengaruh tingkat kepuasan upah terhadap kepercayaan buruh memiliki pengaruh sebesar 31% yang termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa jika semakin besar tingkat kepuasan upah, maka kepercayaan buruh juga akan meningkat.
4. Nilai p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa variabel kepuasan upah secara signifikan memediasi pengaruh gaya pengambilan keputusan manajerial terhadap kepercayaan buruh, karena nilai Z yang jauh di atas batas kritis ($\pm 1,96$) menunjukkan bahwa jalur tidak langsung memiliki kontribusi besar dalam hubungan antar variabel. Sehingga di mana gaya pengambilan keputusan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan upah, yang pada akhirnya menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan buruh terhadap organisasi.

B. Saran

Berdasarkan dari keseluruhan hasil penelitian ini, muncul beberapa pendapat yang dijadikan sebagai saran, yaitu :

1. Bagi Manajerial Perusahaan, bahwa Manajemen harus menjadikan konsistensi dalam Gaya Pengambilan Keputusan yang moderat sebagai kebijakan

permanen untuk menjaga Keadilan Prosedural, yang terbukti menjadi pilar utama pembentukan Kepercayaan Buruh. Pada saat yang sama, karena Kepuasan Upah material rendah, gunakan modal kepercayaan yang tinggi ini untuk bernegosiasi dan segera mengimplementasikan sistem kompensasi non-moneter (misalnya, fasilitas kesehatan atau pendidikan yang superior) untuk meningkatkan Kepuasan Upah riil buruh tanpa melanggar batas UMK, sehingga menjamin stabilitas organisasi.

2. Buruh dan serikat pekerja disarankan untuk menggunakan tingkat Kepercayaan yang sangat tinggi sebagai alat leverage dalam negosiasi dengan fokus pada perbaikan sistem Gaya Pengambilan Keputusan dan transparansi kompensasi (Keadilan Prosedural). Fokus pada perbaikan proses yang adil adalah jalur paling efektif untuk mencapai Kepuasan Upah yang lebih baik di tengah kendala struktural, alih-alih langsung memicu konflik terbuka yang dapat mengikis aset kepercayaan yang sudah ada.
3. Peneliti selanjutnya, harus mengadopsi desain longitudinal (berkelanjutan) untuk menguji stabilitas Kepercayaan Buruh di Jawa Timur. Tujuan utamanya adalah untuk memprediksi apakah Kepercayaan Buruh yang sangat tinggi dapat bertahan jika Kepuasan rendah tidak ada perbaikan dalam jangka waktu 2–3 tahun, sehingga memberikan gambaran mengenai batas waktu efektivitas kepercayaan. Saran juga bawasannya peneliti belum mencantumkan jenis kelamin, sehingga untuk penelitian selanjutnya bisa lebih menyertakan preferensi kebutuhan gaji laki-laki dan perempuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover Intentions. *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis*, 4(1), 117–131.
- Ahmad, A. S. W. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa*.
- Ahmadah, A., Sulton, M., Ariefin, M. S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Ahmad, K. H., & Lamongan, D. (2020). Pengaruh Insentif dan Tunjangan terhadap Kinerja Karyawan di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Lamongan. *Melati*
<https://ejournal.ahmaddahlan.ac.id/index.php/melatistiekhad/article/view/15%0Ahttps://ejournal.ahmaddahlan.ac.id/index.php/melatistiekhad/article/download/15/15>
- Amin, N. F., Garancang, S., Abunawas, K., Makassar, M., Negeri, I., & Makassar, A. (2023). *Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian*. 14(1), 15–31.
- Arina, Y., Febrianti, H., Sabandi, A., & Alkadri, H. (2023). *Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan*. 3, 747–753.
- Azmi, F. (2022). *Kecewa Kenaikan UMK 2023, Buruh di Jatim Siapkan Aksi Besar*. Detik Jatim. https://www.detik.com/jatim/berita/d-6449531/kecewa-kenaikan-umk-2023-buruh-di-jatim-siapkan-aksi-besar?utm_source=chatgpt.com
- Bromiley, P. (1996). *The Organization Trust Inventory: Development and Validation*.
- Burrohman, K. (2018). *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi pada PT. Swatidharma Amagra DESA BINABARU KECAMATAN KAMPAR KIRI TENGAH KABUPATEN KAMPAR*. 32(3), 167–186.
- D., E. C., Kalistarosa, A., N., R. H., & Kusumasari, I. R. (2024). Penerapan Teori Pengambilan Keputusan sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Inovasi Produk di Sektor Bisnis. In *TRIWIKRAMA*.
- Dedi. (2025). *Buruh Sampaikan 4 Tuntutan, Ini Respon Bupati Bojonegoro di Peringatan “May Day.”* Bojonegoroinews.
https://bojonegoro.inews.id/read/588724/buruh-sampaikan-4-tuntutan-ini-respon-bupati-bojonegoro-di-peringatan-may-day?utm_source=chatgpt.com
- Desmawarita, S. (2014). *Kepercayaan Mahasiswa terhadap Ustadz : Pendekatan Indigenous Psikologi*. 1998.
- Fadilah, I. (2024). *DPR Ungkap Ada Perusahaan Bayar Upah Jauh di Bawah UMR, Menaker Siapkan Sanksi!* Detik Finance. https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7349590/dpr-ungkap-ada-perusahaan-bayar-upah-jauh-di-bawah-umr-menaker-siapkan-sanksi?utm_source=chatgpt.com
- Faoso, A. O., & Rostiana, R. (2021). Pengaruh Kepercayaan kepada Manajemen dan Job Insecurity terhadap Intensi Keluar Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan*

- Kewirausahaan*, 5(4), 374. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i4.12795>
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Kependidikan*, 16(2), 39–55.
- Fisher, R., & Ury, W. (2000). *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Gede, D., Kresna, E., Bagus, I., & Surya, K. (2016). Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi pada Rumah Sakit Umum Premagana. 5(7), 4281–4308.
- Greenberg, J. (2003). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=59F4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Greenberg,+J.,+%26+Baron,+R.+A.+\(2003\).+Behavior+in+Organizations+\(8th+ed.\).+Prentice+Hall.&ots=cCHK6aVXaC&sig=dWPDedWbzm3E94iPz2zHWpKF-OQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=59F4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Greenberg,+J.,+%26+Baron,+R.+A.+(2003).+Behavior+in+Organizations+(8th+ed.).+Prentice+Hall.&ots=cCHK6aVXaC&sig=dWPDedWbzm3E94iPz2zHWpKF-OQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Halim, A., Akob, R. A., . G., . S., & . M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen "E M O R,"* 6(2), 297. <https://doi.org/10.32529/jim.v6i2.2277>
- Hamdan, Y. (2007). Kepribadian Negosiator. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 8(1), 151–156. <https://doi.org/10.29313/mediator.v8i1.1234>
- Hardiani, A. D., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepercayaan Organisasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Hasya, M., & Satria, R. (2022). Pengambilan Keputusan Mahasiswa Lulusan Pendidikan Agama Islam Universitas Negeri Padang dalam Memilih Bekerja di Bidang Non-Kependidikan. *Fondatia*, 6(3), 661–675. <https://doi.org/10.36088/fondatia.v6i3.2048>
- Hayat, W. N. (2024). *Buruh Menolak Mentah-Mentah! Ini Bocoran Aturan UMP 2025*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20241125093856-4-590786/buruh-menolak-mentah-mentah-ini-bocoran-aturan-ump-2025>
- Hendriyani. (2021). Editorial note: Uji validitas dengan korelasi item-total ? *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 315–320. <https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/JMSAB/article/view/404>
- Heneman, & Schwab. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement. *International Journal of Psychology*, 20, pp:129.
- Herawati, M., & Hapsari, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Aifa Pandawa. November, 831–842. <https://doi.org/10.30998/simponi.v0i0.549>
- Hidayatullah, R. (2019). Pengaruh Gaji terhadap Kepuasan Karyawan yang Berdampak pada Produktifitas PT.Dunkindo Cipta Rasa.

- Husdinariyanto, N. (2024). *Ratusan buruh di Situbondo unjuk rasa tolak UMK terendah se-Jatim*. Antarajatim. https://jatim.antaranews.com/berita/784023/ratusan-buruh-di-situbondo-unjuk-rasa-tolak-umk-terendah-se-jatim?utm_source=chatgpt.com
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). Metode Penelitian. In *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif* (Vol. 14, Issue 1).
- Jamian, L. S., Sidhu, G. K., & Aperapar, P. S. (2013). Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90(July 2015), 278–287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.092>
- Janitra, M. (2020). *Intip 4 Gaya Beserta Strategi Efektif dalam Pengambilan Keputusan!* Quipper Blog. <https://www.quipper.com/id/blog/quipper-campus/campus-life/n-gaya-pengambilan-keputusan/>
- Jasmine, A. (2023). *UMP Dianggap Tidak Layak, Berapa Seharusnya Upah Buruh?* Tempo.Co. <https://www.tempo.co/ekonomi/ump-dianggap-tidak-layak-berapa-seharusnya-upah-buruh--115612>
- Komara, E., & Kusumo, A. D. P. (2018). Analisis Pengaruh Work Environment, Pay Satisfaction, Job Stress terhadap Employee Performance (Studi pada Pramugari dan Pramugara Low Cost Carrier di Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 4(2), 45. <https://doi.org/10.35384/jemp.v4i2.131>
- Liem, A. C., & Sutanto, E. M. (2019). *Pengaruh Kepuasan pada Gaji dan Loyalitas Karyawan pada Kinerja Karyawan PT. Remaja Service di Kupang*. 7(2).
- Manihuruk, M. M., & Soehari, T. D. (2020). Pengaruh Kepercayaan Kepada Atasan, Job Embeddedness, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kepercayaan Karyawan Kepada Organisasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 335–343. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.335>
- Nugroho, J., & Suwarti, T. (2005). *Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Motivasi*. 2.
- Nur Halimahturrafiah, Marsidin, S., & Sulastri, S. (2022). Peran Pemimpin dalam Manajemen Pengambilan Keputusan Suatu Organisasi. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(20), 1349–1358.
- Nur Ramadhan, A., Tyas Permata Dewi, A., Prasetyo Wardhani, I., Nurul Wulan, M., & Hermansyah, M. (2021). Analisis Job Value dan Perancangan Struktur Gaji Baru Pada Perusahaan Pengolahan Semen Instan PT XYZ di Kabupaten Semarang. *ETNIK: Jurnal Ekonomi Dan Teknik*, 1(3), 132–144. <https://doi.org/10.54543/etnik.v1i3.26>
- Nurhayati, B. (2018). *Analisis Gaya Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin pada PT. Versa Teknologi*. 190–196.
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*.
- Prasetyo, N. K. (2012). *Pengaruh Gaji, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Dan Liris Divisi Garment Konveksi IV Sukoharjo*.
- Pratama, B. A. F. (2023). *Pengaruh Kekayaan Pemerintah Daerah, Ukuran*

- Pemereintah Daerah, Kualitas Laporan Keuangan, dan Maturity e-Goverment. *Bussiness Law Binus*, 7(2), 33–48.
<http://repository.radenintan.ac.id/11375/1/PERPUS>
 PUSAT.pdf%0Ahttp://business-law.binus.ac.id/2015/10/08/pariwisata-syariah/%0Ahttps://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results%0Ahttps://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/view/8839
- R Sudiarditha, I. K., Baqi, F. H., & Handaru, A. W. (2016). The Influence of Job Stress and Compensation To Job Satisfaction At PT. Tri Megah Makmur. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 7(2), 219–240.
<https://doi.org/10.21009/jrmsi.007.2.02>
- Rahani, S. (2025). *Upah Minimum Jawa Timur Tahun 2025 Resmi Naik, tapi Tak Berlaku Bagi Karyawan Kategori Ini*. Ayobandung.Com.
<https://www.ayobandung.com/umum/7914379607/upah-minimum-jawa-timur-tahun-2025-resmi-naik-tapi-tak-berlaku-bagi-karyawan-kategori-ini?page=2>
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen Organisasi sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156.
- Raharso, S. (2011). *Kepercayaan dalam tim*. 10(19), 42–53.
- Ratnasari, I., & Mahmud, A. (2020). Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi PT. Uniplastindo Interbuana Pandaan. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(2), 66.
<https://doi.org/10.47201/jamin.v2i2.53>
- Repository UKSWU. (2019).
- Risnawati, Wirastuti, W., & Mahardiana, L. (2019). Gaya Pengambilan Keputusan, Dalam Memberikan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pengusaha Kecil Bidang Kontruksi Di Kota Palu. *Jurnal SWOT*, IX(1), 1–10.
- Rivai, H. A. (2001). Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar : Pengujian Empiris Model Turnover Lum et al. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*.
- Robbins, S. B., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior I. In *Choice Reviews Online* (Vol. 43, Issue 01). <https://doi.org/10.5860/choice.43-0421>
- Safitri, N., & Prof. Djamaludin Ancok., P. . (2014). *Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin dan Persepsi Kerjasama Tim terhadap Keterikatan Karyawan PT.Suzuki Finance Indonesia*.
https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/80679?utm_source=chatgpt.com
- Santia, T. (2024). *Wajar Buruh Minta UMP 2025 Naik 10%, Ini Alasannya*. Liputan6.Com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5758714/wajar-buruh-minta-ump-2025-naik-10-ini-alasannya?page=3>
- Saputra, A. A., Situmorang, G. F., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2024). *Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen*. 3, 1–8.
- Saputri, E. N., Rahayu, S., Andriani, T., Syarif, S., & Riau, K. (2024). *Pengambilan*

- Keputusan dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam*. 8, 4321–4330.
- Selanno, H. (2014). Faktor Internal yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi. *Jurnal Populis*, 8(2), 44–56.
- Setiawan, A. B., Ayu, A., & Bela, A. (2020). *Pengaruh Kepercayaan Karyawan terhadap Atasan dan Kepuasan Kerja terhadap Kepercayaan Karyawan kepada Organisasi*. 1(2), 138–145.
- Siagian. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siahaan, N. O. (2022). Pengaruh Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Juan Racing Gear di Kabupaten Garut. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(2), 107–115.
- Sugiyanto, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal Paud Dan Pendidikan Masyarakat Kemendikbud. *Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* , Vol. 5. No(1), 41–42.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Suindri, T. U. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Turnover Intention Karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kalibata*.
- Sukardi, & A.Aminartha, D. S. (2016). *Pengaruh Gaji dan Kepercayaan terhadap Motivasi Kerja Petugas Kebersihan Dinas Lingkungan Hidup Kota Parepare*. 127–134.
- Supriyadi, D. (2020). Analisis Pertumbuhan Upah Riel Buruh dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Kepuasan di Jawa Timur. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Thanan, R. R., Pio, R. J., & Kalangi, J. A. F. (2021). Pengaruh Gaji, Insentif, dan Bonus terhadap Kepuasan Kerja Mitra Pengemudi Grab Car PT. Solusi Transportasi Indonesia Cabang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 2021.
- Wibowo. (2015). *Manajemen kinerja*. Rajawali Press.
- Widodo, U. (2009). Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 4(2), 24–39.
- Yasar, M. M. B., & Nugraheni, R. (2017). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Turnover Intention*. 6, 1–10.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization*.
- Yunita Zahra, & Emmy Mariatin. (2013). Hubungan Kepercayaan Karyawan Pada Organisasi Terhadap Komitmen Kepada Organisasi Pada Pt. Bank X.

Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi, 7(2), 56–61.
<https://doi.org/10.32734/psikologia.v7i2.2540>

Zahra, Y., & Mariatin, E. (2012). Hubungan Kepercayaan Karyawan pada Organisasi terhadap Komitmen kepada Organisasi pada PT. Bank X. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 7(2), 56–61.

Zirho, R. K., & Setiawan, R. (2024). Budaya Organisasi dan Kepercayaan kepada Organisasi sebagai Kunci Terciptanya Employee Engagement. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(2), 232–247.
<https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i2.334>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas Skala Kepuasan Upah

Correlations

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z17	Z18	Ztotal
Z1 Pearson Correlation	1	.062	.198**	.064	.021	.031	.054	.195**	.193**	.188**	.207**	.173**	.193**	.190**	.047	.062	.315**
Sig. (2-tailed)		.213	.000	.198	.674	.541	.279	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.346	.213	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z2 Pearson Correlation	.062	1	-.008	.992**	.086	.876**	.994**	-.004	-.010	-.012	-.001	.035	-.004	-.005	.983**	1.000**	.312**
Sig. (2-tailed)	.213		.876	.000	.084	.000	.000	.940	.836	.816	.980	.483	.929	.915	.000	.000	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z3 Pearson Correlation	.198**	-.008	1	-.009	.055	.026	-.012	.997**	.983**	.983**	.992**	.919**	.986**	.994**	-.007	-.008	.330**
Sig. (2-tailed)	.000	.876		.854	.272	.605	.803	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.890	.876	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z4 Pearson Correlation	.064	.992**	-.009	1	.087	.872**	.986**	-.005	-.012	-.013	-.003	.033	-.006	-.007	.975**	.992**	.313**
Sig. (2-tailed)	.198	.000	.854		.081	.000	.000	.916	.815	.791	.955	.505	.903	.891	.000	.000	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z6 Pearson Correlation	.021	.086	.055	.087	1	.101*	.083	.059	.058	.052	.056	.075	.054	.052	.089	.086	.307**
Sig. (2-tailed)	.674	.084	.272	.081		.042	.095	.238	.247	.298	.263	.135	.283	.296	.075	.084	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z7 Pearson Correlation	.031	.876**	.026	.872**	.101*	1	.870**	.030	.024	.019	.031	.069	.027	.027	.858**	.876**	.335**
Sig. (2-tailed)	.541	.000	.605	.000	.042		.000	.553	.625	.698	.534	.169	.587	.583	.000	.000	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403

N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z17 Pearson Correlation	.047	.983*	-.007	.975**	.089	.858**	.978**	-.003	-.009	-.011	.000	.024	-.004	-.004	1	.983*	.308**
Sig. (2-tailed)	.346	.000	.890	.000	.075	.000	.000	.954	.851	.827	.993	.625	.941	.928		.000	.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Z18 Pearson Correlation	.062	1.000**	-.008	.992**	.086	.876**	.994**	-.004	-.010	-.012	-.001	.035	-.004	-.005	.983**	1	.312**
Sig. (2-tailed)	.213	.000	.876	.000	.084	.000	.000	.940	.836	.816	.980	.483	.929	.915	.000		.000
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Ztot Pearson Correlation	.315**	.312*	.330**	.313**	.307**	.335**	.309**	.331**	.312**	.318**	.344**	.325**	.332**	.329**	.308**	.312*	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403

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

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

Lampiran 2 Uji Validitas Skala Kepercayaan Buruh

		Correlations											
		Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Ytotal
Y2	Pearson Correlation	1	-.341**	.242**	.195**	.257**	.156**	.144**	.195**	.158**	.010	.154**	.371**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.002	.004	.000	.002	.835	.002	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y3	Pearson Correlation	-.341**	1	-.161**	.157**	-.072	.042	.048	.157**	.035	.122*	.044	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.002	.152	.399	.333	.002	.489	.014	.381	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y4	Pearson Correlation	.242**	-.161**	1	.087	.264**	.254**	.255**	.087	.257**	.041	.254**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.082	.000	.000	.000	.082	.000	.406	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y5	Pearson Correlation	.195**	.157**	.087	1	.058	.182**	.178**	1.000**	.181**	.016	.181**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.082		.247	.000	.000	.000	.000	.754	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y6	Pearson Correlation	.257**	-.072	.264**	.058	1	.218**	.228**	.058	.216**	-.137**	.216**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.152	.000	.247		.000	.000	.247	.000	.006	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y7	Pearson Correlation	.156**	.042	.254**	.182**	.218**	1	.991**	.182**	.990**	.060	.999**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.002	.399	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.228	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y8	Pearson Correlation	.144**	.048	.255**	.178**	.228**	.991**	1	.178**	.986**	.055	.992**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.004	.333	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.273	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y9	Pearson Correlation	.195**	.157**	.087	1.000**	.058	.182**	.178**	1	.181**	.016	.181**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.082	.000	.247	.000	.000		.000	.754	.000	.000

	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y10	Pearson Correlation	.158**	.035	.257**	.181**	.216**	.990**	.986**	.181**	1	.069	.990**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.002	.489	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.164	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y11	Pearson Correlation	.010	.122*	.041	.016	-.137**	.060	.055	.016	.069	1	.060	.301**
	Sig. (2-tailed)	.835	.014	.406	.754	.006	.228	.273	.754	.164		.229	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Y12	Pearson Correlation	.154**	.044	.254**	.181**	.216**	.999**	.992**	.181**	.990**	.060	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.002	.381	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.229		.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Ytotal	Pearson Correlation	.371**	.300**	.397**	.492**	.318**	.581**	.576**	.492**	.574**	.301**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403

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

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

Lampiran 3 Uji Validitas Skala Gaya Pengambilan Keputusan

		Correlations															Xtot
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X16	al
X1	Pearson Correlation	1	.988**	.986**	.981**	.972**	.969**	.967**	.174**	.971**	.974**	.970**	.137**	.164**	.976**	.977**	.537**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.001	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X2	Pearson Correlation	.988**	1	.974**	.979**	.971**	.967**	.965**	.193**	.969**	.973**	.969**	.164**	.145**	.974**	.975**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.004	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X3	Pearson Correlation	.986**	.974**	1	.967**	.959**	.959**	.947**	.187**	.958**	.961**	.960**	.119*	.155**	.955**	.953**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.017	.002	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X4	Pearson Correlation	.981**	.979**	.967**	1	.967**	.960**	.965**	.191**	.963**	.966**	.961**	.159**	.156**	.978**	.968**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X5	Pearson Correlation	.972**	.971**	.959**	.967**	1	.976**	.981**	.185**	.992**	.995**	.981**	.175**	.154**	.976**	.966**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X6	Pearson Correlation	.969**	.967**	.959**	.960**	.976**	1	.964**	.202**	.975**	.978**	.970**	.181**	.153**	.966**	.960**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
X7	Pearson Correlation	.967**	.965**	.947**	.965**	.981**	.964**	1	.176**	.980**	.983**	.969**	.172**	.171**	.985**	.975**	.548**

X16 Pearson	.977	.975	.953	.968	.966	.960	.975	.163	.965	.968	.965	.171	.172	.990	1	.548
Correlati	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		**
on																
Sig. (2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.000		.000
tailed)																
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
Xtot Pearson	.537	.542	.529	.557	.553	.559	.548	.312	.548	.537	.539	.323	.331	.554	.548	1
al Correlati	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
on																
Sig. (2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
tailed)																
N	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403

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

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

Lampiran 4 Reliabilitas

	Item-Total Statistics			Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	
Gayapengambilankeputusan	128.0149	46.015	.576	.692
Kepuasanupah	121.7295	39.223	.659	.585
Kepercayaanburuh	112.2854	29.075	.572	.734

Lampiran 5 Kategorisasi Data

1. Alamat Perusahaan

		Alamatperusahaan			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Gresik	30	7.4	7.4	7.4
	Gresik, Jawa timur	6	1.5	1.5	8.9
	Jombang	18	4.5	4.5	13.4
	Kabupaten Gresik	10	2.5	2.5	15.9
	Kabupaten Malang	6	1.5	1.5	17.4
	Kabupaten Pasuruan	5	1.2	1.2	18.6
	Kabupaten Sidoarjo	11	2.7	2.7	21.3
	kediri	5	1.2	1.2	22.6
	Kediri	3	.7	.7	23.3
	Kota Kediri	1	.2	.2	23.6
	kota malang	1	.2	.2	23.8
	Kota Malang	7	1.7	1.7	25.6
	kota surabaya	1	.2	.2	25.8
	kota Surabaya	1	.2	.2	26.1
	Kota surabaya	1	.2	.2	26.3
	Kota Surabaya	29	7.2	7.2	33.5
	Madiun	1	.2	.2	33.7
	malang	9	2.2	2.2	36.0
	Malang	14	3.5	3.5	39.5
	mojokerto	18	4.5	4.5	43.9
	Mojokerto	36	8.9	8.9	52.9
	pasuruan	2	.5	.5	53.3
	Pasuruan	11	2.7	2.7	56.1
	Probolinggo	2	.5	.5	56.6
	sby	8	2.0	2.0	58.6
	Sby	1	.2	.2	58.8
	sidoarjo	2	.5	.5	59.3
	Sidoarjo	27	6.7	6.7	66.0
	suarabaya	1	.2	.2	66.3
	surabaya	79	19.6	19.6	85.9
	Surabaya	57	14.1	14.1	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

2. Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	.2	.2	.2
	19	4	1.0	1.0	1.2
	20	7	1.7	1.7	3.0
	21	32	7.9	7.9	10.9
	22	16	4.0	4.0	14.9
	23	47	11.7	11.7	26.6
	24	23	5.7	5.7	32.3
	25	33	8.2	8.2	40.4
	26	33	8.2	8.2	48.6
	27	32	7.9	7.9	56.6
	28	26	6.5	6.5	63.0
	29	26	6.5	6.5	69.5
	30	51	12.7	12.7	82.1
	31	12	3.0	3.0	85.1
	32	14	3.5	3.5	88.6
	33	16	4.0	4.0	92.6
	34	16	4.0	4.0	96.5
	35	7	1.7	1.7	98.3
	36	1	.2	.2	98.5
	37	3	.7	.7	99.3
	38	2	.5	.5	99.8
	39	1	.2	.2	100.0
Total		403	100.0	100.0	

3. Lama bekerja

		Lamabekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 1 tahun	152	37.7	37.7	37.7
	> 2 tahun	130	32.3	32.3	70.0
	> 3 bulan	29	7.2	7.2	77.2
	> 5 tahun	40	9.9	9.9	87.1
	> 6 bulan	52	12.9	12.9	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Lampiran 6 Uji Deskriptif

Kategorigayapengambilankeputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	39	9.7	9.7	9.7
	Sedang	274	68.0	68.0	77.7
	Tinggi	90	22.3	22.3	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

kategorikepercayaanburuh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	13	3.2	3.2	3.2
	Tinggi	390	96.8	96.8	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Kategorikepuasanupah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	326	80.9	80.9	80.9
	Sedang	77	19.1	19.1	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Lampiran 7 Uji Deskriptif Aspek pada Variabel Gaya Pengambilan Keputusan

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X_Analitik	403	4.00	16.00	4594.00	11.3995	3.35565
X_Perilaku	403	5.00	16.00	4763.00	11.8189	2.73351
X_Konseptual	403	6.00	16.00	4718.00	11.7072	2.76683
X_Direktif	403	4.00	12.00	3613.00	8.9653	1.92878
Valid N (listwise)	403					

Kategori_X_Analitik					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	4	1.0	1.0	1.0
	Sedang	287	71.2	71.2	72.2
	Tinggi	112	27.8	27.8	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Kategori_X_Perilaku					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	6.7	6.7	6.7
	2.00	270	67.0	67.0	73.7
	3.00	106	26.3	26.3	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Kategori_X_Konseptual					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	55	13.6	13.6	13.6
	2.00	249	61.8	61.8	75.4
	3.00	99	24.6	24.6	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Kategori_X_Direktif					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	4	1.0	1.0	1.0
	Sedang	241	59.8	59.8	60.8
	Tinggi	158	39.2	39.2	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Lampiran 8 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Gayapengambilankeputusan	Kepuasanupah	Kepercayaanburuh
N			403	403	403
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		53.0000	59.2854	68.7295
	Std. Deviation		2.83370	3.22158	4.44018
Most Extreme Differences	Absolute		.110	.122	.079
	Positive		.110	.122	.053
	Negative		-.078	-.093	-.079
Test Statistic			.110	.122	.079
Asymp. Sig. (2-tailed)			.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.000 ^d	.000 ^d	.012 ^d
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.000	.009
		Upper Bound	.000	.000	.014

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Lampiran 9 Uji Koefisien

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	24.083	2.446		9.848	.000
	Gayapengambilankeputusan	.664	.046	.584	14.415	.000

a. Dependent Variable: Kepuasanupah

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	30.851	3.696		8.347	.000
	Gayapengambilankeputusan	.715	.070	.456	10.263	.000

a. Dependent Variable: Kepercayaanburuh

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	16.235	3.777		4.299	.000
	Gayapengambilankeputusan	.312	.079	.199	3.960	.000
	Kepuasanupah	.607	.069	.440	8.770	.000

a. Dependent Variable: Kepercayaanburuh

Lampiran 10 Uji Hipotesis

1. Uji Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Upah

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.340	2.61788

a. Predictors: (Constant), Gayapengambilankeputusan

2. Uji Determinasi Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kepercayaan Buruh

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456 ^a	.208	.206	3.95635

a. Predictors: (Constant), Gayapengambilankeputusan

3. Uji Determinasi Kepuasan Upah terhadap Kepercayaan Buruh

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 ^a	.310	.308	3.69370

a. Predictors: (Constant), Kepuasanupah