



## Keadilan Organisasional dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tetap PT Pos Indonesia (Persero) Madiun

**Yuliana Wulandari**

yuliana.wulandari1123@gmail.com  
Fakultas Ekonomi & Bisnis-Program Studi Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

**Veronika Agustini Srimulyani**

vero@staff.widyamandala.ac.id  
Fakultas Ekonomi & Bisnis-Program Studi Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasional yang meliputi *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan dengan sampel penelitian adalah pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun yang berjumlah 60 pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan hasil penelitian maka penelitian selanjutnya perlu mengembangkan riset tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan dapat menambah variabel lain seperti komitmen organisasi. Untuk mengeksplorasi hasil temuan lebih lanjut, dapat menambah obyek penelitian seperti pegawai di kantor cabang yang ada di wilayah Madiun, atau dapat mengganti obyek penelitian di organisasi lain.

Kata Kunci : *Distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice*, *job satisfaction*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor terpenting yang dapat membantu keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, karena sumber daya manusia adalah yang menggerakkan seluruh operasi dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan berbagai upaya agar para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Berbagai upaya yang dilakukan dapat berupa perhatian manajemen perusahaan dalam kepuasan kerja dan dalam hal keadilan ditempat kerja.

Menurut Cropanzano *et al.* (2007) dalam Dewi dan Sudibya (2016) rasa keadilan yang dipersepsikan pegawai menjadi hal yang sangat penting bagi para karyawan karena berbagai alasan, misalnya pertama, manfaat jangka panjang, pegawai lebih memilih keadilan yang konsisten atas berbagai keputusan SDM, sehingga para pegawai dapat memprediksi kondisi atau hasil yang akan datang, kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi, ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang..

PT POS INDONESIA (Persero) Madiun merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan lalu lintas pos, uang, barang dan pelayanan lainnya yang beralamat di Jl. Pahawan No.24, Kelurahan Madiun Lor, Kecamatan

Mangunharjo, Kota Madiun. Kecepatan pelayanan, keramahan, ketrampilan, dan kesigapan dalam menangani pelayanan pengiriman barang maupun pengiriman uang pada seluruh masyarakat wilayah Kota Madiun adalah bagian dari syarat-syarat yang harus dipenuhi karyawan agar dapat memberikan kepuasan optimal kepada masyarakat. Demikian juga pihak PT POS INDONESIA (Persero) Madiun perlu juga memperhatikan kepuasan kerja pegawai agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu pihak manajemen, perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan tingginya kepuasan kerja pegawai, dan salah satu faktornya adalah keadilan organisasional. Perlakuan yang adil di tempat kerja, penting bagi para pegawai baik dalam hal distribusi pendapatan, prosedural pengambilan keputusan, dan dalam hal interaksional, sehingga dapat mengembangkan kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi.

### Rumusan Masalah

- Apakah *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun?
- Apakah *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun?
- Apakah *interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun?
- Apakah *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* secara simultan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun?

### Tujuan Penelitian

- Untuk menguji positif pengaruh dari *distributive justice* terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.
- Untuk menguji positif pengaruh dari *procedural justice* terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.
- Untuk menguji positif pengaruh dari *interactional justice* terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.
- Untuk menguji positif pengaruh secara simultan *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Organizational Justice (keadilan organisasi)**

Menurut Cropanzano dan Greenberg (1993) dalam Muhammad dan Fajriathi (2013) keadilan organisasional adalah persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari organisasi. Keadilan organisasional meliputi persepsi karyawan di organisasi mengenai keadilan atas hasil yang diterima, prosedur yang digunakan dalam pembagian hasil tersebut, dan perlakuan yang diterima selama di organisasi. Robbins dan Judge (2008:249-250) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai persepsi seorang individu tentang keadilan organisasi, bisa bersifat subjektif, dan terletak dalam persepsi individu tersebut. Robbins dan Judge (2015:144) mendefinisikan keadilan organisasional adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural, informasi, dan interpersonal. Jadi keadilan organisasional mengacu pada persepsi para pegawai mengenai keadilan di tempat kerja yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang dapat diterima oleh para karyawan secara adil.

Para karyawan umumnya membandingkan hasil kerja dengan input karyawan dengan rasio orang lain, biasanya dengan rekan kerja. Dalam teori keadilan (*equity theory*) terdapat empat perbandingan acuan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan (Robbins dan Judge, 2008:246-247) :

- Diri-di dalam: pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini.

- Diri-di luar: pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
- Individu lain-di dalam: individu atau kelompok individu lain didalam organisasi karyawan tersebut.
- Individu lain-di luar: individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2008:248) berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, karyawan diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut untuk mengatasi rasa ketidakadilan yang dirasakan:

- Mengubah masukan-masukan karyawan.
- Mengubah hasil-hasil karyawan.
- Mengubah persepsi-persepsi diri.
- Mengubah persepsi-persepsi individu lain.
- Memilih rujukan yang berbeda.
- Meninggalkan bidang tersebut.

Cropanzan *et al.*, (2007) meringkas dimensi *organizational justice* menjadi tiga yaitu keadilan distributif merupakan keadilan atas kelayakan imbalan yang diterima oleh pegawai secara adil, keadilan prosedural merupakan keadilan atas kelayakan proses alokasi yang diberlakukan kepada pegawai secara adil, dan keadilan interaksional merupakan bagaimana atasan memperlakukan pegawai secara bermartabat, perhatian, dan rasa hormat serta pemberian informasi yang relevan dengan pegawai.

#### **Keadilan Distributif (Distributive Justice)**

Keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan keadilan yang dirasakan, baik jumlah maupun alokasi penghargaan di antar para individu (Robbins dan Judge, 2015:145). Menurut Luthans (2006:293) menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan distributif berhubungan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku anggota organisasi, pergantian karyawan dan kinerja. Keadilan distributif merupakan keadilan yang lebih menggambarkan mengenai alokasi sumber daya dan kesempatan misalnya upah karyawan (Lewis, 2013 dalam Dewi dan Sudibya, 2016:3823).

#### **Keadilan Prosedural (Procedural Justice)**

Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan keadilan yang dirasakan pada proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan (Robbins dan Judge, 2015:145). Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah *pengendalian proses* dan *penjelasan*; dimana *pengendalian proses* merupakan peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan, sedangkan *penjelasan* adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil (Robbins dan Judge, 2008:250).

Menurut Luthans (2006:293) keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan prosedur yang dipakai untuk membuat keputusan dan untuk mencapai hasil. Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya (Budiarto dan Wardani, 2005 dalam Dewi dan Sudibya, 2016:3823).

#### **Keadilan Interaksional (Interactional Justice)**

Keadilan interaksional (*interactional justice*) merupakan tingkat sampai mana seseorang individu diberlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008:251). Keadilan interaksional adalah antara individu (misalnya, karyawan dan penyelia) (Luthans,2006:294). Keadilan interaksional telah dikonseptualisasikan sebagai terdiri dari dua aspek, informasi dan keadilan interaksional (Rohyani, 2014:66)

Menurut Greenberg (1987) dalam Kristanto *et al.*, (2014:313) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Menurut Robbins dan Judge (2015:146) keadilan informasional merupakan keadaan dimana pekerja diberikan penjelasan

yang jujur dari setiap keputusan. Menurut Robbins dan Judge (2015:147) keadilan interpersonal merupakan keadaan dimana pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.

### **Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)**

Menurut Moh. As'ad (2001:103) pada dasarnya *job satisfaction* merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Mathis dan Jackson (2001:98) mendefinisikan *job satisfaction* merupakan keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman seseorang. Faktor-faktor yang menyebabkan rasa puas atau tidak puas seseorang dalam pekerjaannya adalah pekerjaan itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja (Robbins dan Timothy, 2008:110). Faktor-faktor utama yang secara umum pembentuk kepuasan kerja dapat diringkas menjadi lima dimensi sebagai berikut (Robert dan Jackson, 2001:98):

- Pekerjaan itu sendiri.
- gaji
- Pengakuan
- Hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja
- Kesempatan untuk maju

Menurut Wexley dan Yukl (1997) dalam Moh. As'ad (2001:104) teori *job satisfaction* ada 3 yaitu :

- *Discrepancy theory*

Apabila apa yang telah diperoleh sesuai dengan apa yang diinginkan melalui pekerjaan, seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Sebaliknya seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya apabila apa yang telah diperoleh tidak sesuai dengan apa yang diinginkan atau apa yang dirasakan dibawah standart minimum.

- *Equity theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah pegawai merasakan adanya keadilan (*equity*). Persaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan antara dirinya dengan orang lain, sekantor maupun di tempat lain.

- *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi 2 kelompok yang pertama, *satisfier* (motivator) merupakan situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang meliputi: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, responabilitas dan kemajuan, yang kedua, *dissatisfier* (*hygiene factors*) merupakan situasi yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang meliputi: kebijakan dan administrasi perusahaan, teknik pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan, dan status.

Kepuasan kerja bukan hanya mengurangi stres, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran (Luthans, 2006:247). Luthans (2006:247-248) memberikan pedoman yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja sebagai berikut:

- Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, misalnya dengan budaya *fun* membuat pekerjaan lebih menyenangkan, tetapi tidak menghilangkan kebosanan dan mengurangi kesempatan bagi ketidakpuasan.
- Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil, misalnya dengan cara membuat benefit lebih efektif dan fleksibel atau yang disebut dengan kafetaria, yaitu cara yang

memungkinkan karyawan untuk memilih distribusi benefit dalam jumlah yang sudah dianggarkan, atau memilih benefit yang diinginkan karyawan yang bersangkutan.

- Menyesuaikan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian karyawan, yaitu memberikan perhatian dalam menemukan minat dari orang yang akan dipekerjakan, maupun karyawan yang sudah ada, agar ada kesesuaian antara minat dengan pekerjaan yang dilakukan.
- Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan, yaitu dengan memberikan tanggung jawab lebih dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi dan umpan balik atas pekerjaan karyawan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### *Pengaruh Distributive Justice terhadap Job Satisfaction*

Menurut teori Robbins dan Judge (2008:249), teori keadilan berfokus pada keadilan distributif (*distributive justice*), yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif yang paling sering digunakan yaitu hak menurut keadilan atau kewajaran (Luthans, 2006 dalam Indah Rohyani, 2014:65). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi dan Sudibya (2016:3844), menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall. Penelitian terdahulu lainnya yang sejalan dilakukan Hasmarini dan Yuniawan (2008:113) menunjukkan bahwa keadilan distributif (*distributive justice*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H<sub>1</sub>: *Distributive justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

#### *Pengaruh Procedural Justice terhadap Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2008:250) keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan keadilan yang dirasakan pada proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan prosedur yang dipakai untuk membuat keputusan misalnya dalam hal kenaikan gaji (Luthans, 2006:293). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi dan Sudibya (2016:3842) membuktikan keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan Hasmarini dan Yuniawan (2008:113) membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

H<sub>2</sub>: *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

#### *Pengaruh Interactional Justice terhadap Job Satisfaction*

Keadilan interaksional (*interactional justice*) didefinisikan sebagai derajat dimana orang diperlakukan dengan sopan, bermartabat, dan hormat oleh otoritas dimana orang tersebut bekerja (Rohyani, 2014:66). Perlakuan yang tidak adil dalam interaksional dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Keadilan interaksional terjadi dalam interaksi sehari-hari antara para manajer dengan para pekerjanya, dan secara konsep dibedakan menjadi dua yaitu keadilan informasi dan keadilan interpersonal. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sudibya (2016:3842) membuktikan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall. Hasil penelitian yang lain dilakukan oleh Rohyani (2014:76) pada Dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Kebumen juga membuktikan bahwa keadilan interaksional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

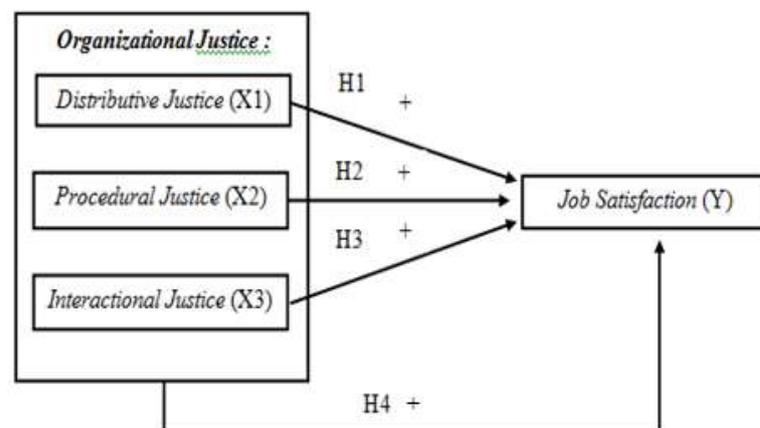
H<sub>3</sub>: *Interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

### *Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice, dan Interactional Justice terhadap Job Satisfaction*

Keadilan organisasional fokus pada bagaimana para pekerja mempersepsikan para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan para pekerja tersebut. *Organizational justice* merupakan persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural dan interaksional (Robbins dan Judge, 2015:144). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yasadiputra dan Putra (2014:3) yang membuktikan bahwa persepsi *organizational justice* yang diukur dengan keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Penelitian lain dilakukan Dewi dan Sudibya (2016:3841) pada karyawan di Restoran Batan Waru, dilihat dari F hitung (33,906) dan nilai sig (0,000), hal ini menunjukkan secara simultan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>4</sub>: *Distributive justice, procedural justice dan interactional justice* secara simultan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

Model penelitian digambarkan pada gambar berikut (gambar 1) :



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan sampel

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif yang bersifat membuktikan dan menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2015:543). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di PT POS INDONESIA (Persero) Madiun, yang berjumlah 60 orang, yang diambil semua sebagai sampel penelitian, atas dasar pendapat Arikunto (1998:112), apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

### Definisi Operasional

#### *Distributive justice*

Keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan keadilan yang dirasakan, baik jumlah maupun alokasi penghargaan di antar para individu (Robbins dan Judge, 2015:145). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *distributive justice* sebagai berikut (Colquitt *et al*, (2001) dalam Kristanto (2013:41)):

- Persamaan
- Kelayakan
- Kontribusi

- Kinerja
- Fasilitas

#### *Procedural justice*

Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan keadilan yang dirasakan pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan dan bentuk untuk mencapai hasil (Luthans, 2006:293). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *procedural justice* sebagai berikut (Colquitt *et al*, 2001 dalam Kristanto 2013:42):

- Kendali proses
- Konsistensi
- Bebas prasangka
- Akurasi informasi
- Etika dan moral

#### *Interactional justice*

Keadilan interaksional (*interactional justice*) merupakan tingkat sampai mana seseorang individu diberlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008:251). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *interactional justice* sebagai berikut (Colquitt *et al*, 2001 dalam Kristanto 2013:43):

- Bermartabat
- Hormat
- Kepantasan kata
- Kejujuran
- Pembenaran
- Masuk akal
- Tepat waktu
- Spesifik

#### *Job satisfaction*

Robbins dan Judge (2015:49) mendefinisikan penilaian seseorang pegawai atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda dan bagaimana para pegawai mengukurnya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* sebagai berikut (Celluci *et al*, 1978 dalam Mas'ud 2004:185-186):

- Gaji
- Promosi
- Rekan Kerja
- Pengawasan
- Pekerjaan itu sendiri

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik meliputi: uji normalitas, uji heteroskedastisitas, serta multikolonieritas dan analisis regresi linier berganda.

#### *Uji Kualitas Data*

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa seluruh item variabel memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan semua butir pertanyaan yang digunakan memenuhi syarat validitas sedangkan pada tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai alpha hitung masing-masing variabel lebih dari *Cronbach Alpha*, maka masing-masing instrumen variabel dikatakan reliabel.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Item Variabel	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Variabel	Item Variabel	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>
<i>Distributive justice</i>	DJ1	0,473	0,2144	<i>Job satisfaction</i>	JS 1	0,288	0,2144
	DJ2	0,465			JS 2	0,272	
	DJ3	0,560			JS 3	0,350	
	DJ4	0,389			JS 4	0,368	
	DJ5	0,340			JS 5	0,376	
<i>Procedural justice</i>	PJ1	0,322			JS 6	0,301	
	PJ2	0,334			JS 7	0,379	
	PJ3	0,431			JS 8	0,285	
	PJ4	0,464			JS 9	0,295	
	PJ5	0,325			JS 10	0,297	
<i>Interactional justice</i>	IJ1	0,840			JS 11	0,324	
	IJ2	0,853			JS 12	0,285	
	IJ3	0,865			JS 13	0,284	
	IJ4	0,771			JS 14	0,324	
	IJ5	0,829			JS 15	0,302	
	IJ6	0,880			JS 16	0,299	
	IJ7	0,872			JS 17	0,302	
	IJ8	0,763					
	IJ9	0,658					

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha Hitung	Alpha Cronbach
<i>Distributive justice</i>	0,688	0,60
<i>Peocedural justice</i>	0,613	
<i>Interactional justice</i>	0,954	
<i>Job satisfaction</i>	0,721	

### Uji Asumsi Klasik

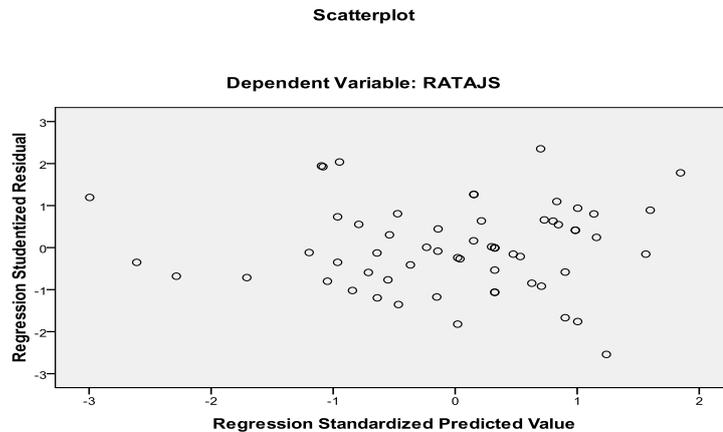
#### Uji Normalitas

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* adalah 0,586 dan nilai *Asymp. Sig* sebesar 0,882 > 0,05 sehingga H0 diterima yang berarti data residual berdistribusi normal. Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov

Variabel	<i>Asymp.sig</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>
<i>Distributive justice</i>	0,882	0,586
<i>Procedural justice</i>		
<i>Interactional justice</i>		

### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Grafik scatter plot)**

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS, maka dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Multikolonieritas

Hasil perhitungan menunjukkan nilai *tolerance* model regresi pada variabel *distributive justice* sebesar 0,530, *procedural justice* sebesar 0,486 dan *interactional justice* sebesar 0,883 memiliki nilai  $> 0,10$ . Nilai *tolerance inflation factor (VIF)* pada model regresi variabel *distributive justice* sebesar 1,888, *procedural justice* sebesar 2,059 dan *interactional justice* sebesar 1,132 memiliki nilai  $< 10$ . Hasil menunjukkan tidak ada masalah multikolonieritas antar variabel independen pada model regresi yang telah diuji..

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan program SPSS versi 17, dapat dilihat secara ringkas pada tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Regresi**

Model	B	Std. error	Sig.	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Keterangan
(constant)	2,284	0,261	0,000	8,760		
X1 (DJ)	0,140	0,064	0,035	2,164	1,672	Signifikan
X2 (PJ)	0,234	0,089	0,011	2,631		Signifikan
X3 (IJ)	0,106	0,044	0,019	2,410		Signifikan
F <sub>hitung</sub>	= 18,078	F <sub>tabel</sub> = 2,77				
R	= 0,701 <sup>a</sup>					
R <sup>2</sup>	= 0,492					
Adjust R <sup>2</sup>	= 0,465					

Persamaan regresi linier berganda, yang diperoleh adalah  $Y = 2,284 + 0,140X_1 + 0,234X_2 + 0,106X_3$  yang dapat diartikan:

- Nilai *job satisfaction* (Y) sebesar 2,284, apabila variabel *distributive justice* ( $X_1$ ), *procedural justice* ( $X_2$ ), dan *interactional justice* ( $X_3$ ) diabaikan.
- *Distributive justice* ( $X_1$ ) meningkat satu kali, maka *job satisfaction* akan meningkat sebesar 0,140 kali, dimana variabel *procedural justice* ( $X_2$ ), dan *interactional justice* ( $X_3$ ) dianggap konstan.

- *Procedural justice* ( $X_2$ ) meningkat satu kali, maka *job satisfaction* akan meningkat sebesar 0,234 kali, dimana variabel *distributive justice* ( $X_1$ ), dan *interactional justice* ( $X_3$ ) dianggap konstan.
- *Interactional justice* ( $X_3$ ) meningkat satu kali, maka *job satisfaction* akan meningkat sebesar 0,106 kali, dimana variabel *distributive justice* ( $X_2$ ), dan *procedural justice* ( $X_3$ ) dianggap konstan.

Nilai  $R$  sebesar 0,701 berarti hubungan antara variabel  $X$  (*distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*) terhadap variabel  $Y$  (keputusan *job satisfaction*) adalah cukup kuat, karena semakin mendekati angka 1.

Nilai  $R$  square sebesar 0,492, artinya 49,2% berarti variabel *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* mampu mempengaruhi variabel *job satisfaction* sebesar 49,2%, sedangkan sisanya 50,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain, yang tidak dimasukkan daloam model.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji  $t$  didapatkan bahwa semua variabel memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 2,002 dengan tingkat signifikan lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji  $F$  didapatkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 2,77 dengan tingkat signifikan lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

## Pembahasan

### *Pengaruh Distributive Justice terhadap Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai dari  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,164 > 1,672$ ) dan nilai  $p$ -value ( $0,035 < \alpha$  ( $0,05$ )), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun, diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa keadilan *distributive* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Hasmarini dan Yuniawan, 2008:113). Berdasarkan hasil penelitian, semakin tinggi tingkat *distributive justice* yang dirasakan pegawai maka tingkat *job satisfaction* juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan bahwa kesesuaian menunjukkan antara imbalan dan pekerjaan yang dilakukan masih dalam tingkat sedang atau cukup. Hal ini dengan respon yang rata-rata sangat tinggi atas isian pegawai pada item pengukuran kepuasan kerja.

### *Pengaruh Procedural Justice terhadap Job Satisfaction*

Hasil analisis regresi diperoleh nilai dari  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,631 > 1,672$ ) dan nilai  $p$ -value ( $0,011 < \alpha$  ( $0,05$ )), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun, diterima. Temuan dari penelitian ini mendukung penelitian Dewi dan Sudibya (2016) dan Hasmarini dan Yuniawan (2008), yang menemukan bahwa keadilan *procedural* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *procedural justice* yang dirasakan pegawai maka tingkat *job satisfaction* juga meningkat. Secara keseluruhan penilaian pegawai atas keadilan prosedural di PT POS INDONESIA (Persero) Madiun adalah baik (tinggi), dan hal ini berdampak positif bagi tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun.

### *Pengaruh Interactional Justice terhadap Job Satisfaction*

Hasil pengujian diperoleh nilai dari  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,410 > 1,672$ ) dan nilai  $p$ -value ( $0,019 < \alpha$  ( $0,05$ )), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun, diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Dewi dan Sudibya (2016) dan Rohyani (2014); yang menemukan bahwa keadilan *interactional* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *interactional justice* yang dirasakan pegawai maka tingkat *job satisfaction* juga meningkat. Secara keseluruhan pegawai PT POS INDONESIA (Persero) Madiun menilai keadilan interaksional (antara atasan

dengan bawahannya) adalah *fair* atau adil, dilihat dari sudut pandang kesopanan, bermartabat, hormat, kepantasan kata, kejujuran, pembenaran, masuk akal, tepat waktu, dan spesifik.

#### *Pengaruh Distributive Justice, Procedural justice, Interactional Justice secara simultan terhadap Job Satisfaction*

Hasil pengujian secara simultan, diperoleh nilai dari  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $18,078 > 2,77$ ) dan nilai *p-value* 0,000, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *distributive justice, procedural justice, dan interactional justice* secara simultan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun, diterima. Hasil penelitian mendukung hasil penelitian Yasadiputra dan Putra, (2014), yang menemukan bahwa keadilan organisasi yang diukur dengan *distributive justice, procedural justice, dan interactional justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *distributive justice, procedural justice, dan interactional justice* yang dirasakan pegawai maka tingkat *job satisfaction* juga meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respon positif pegawai atas ketiga dimensi *organizational justice (distributive justice, procedural justice, interactional justice)* di PT POS INDONESIA (Persero) berdampak positif dan signifikan terhadap tingginya kepuasan pegawai

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya disimpulkan hal – hal sebagai berikut:

- *Distributive justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun dengan arah positif, artinya keadilan distributif yang dirasakan baik dalam hal kelayakan, persamaan dari alokasi penghargaan/imbalance berdampak semakin tingginya kepuasan kerja pegawai.
- *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun dengan arah positif, artinya semakin tinggi keadilan prosedural dalam proses pengambilan keputusan berdampak semakin tingginya kepuasan kerja pegawai.
- *Interactional justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun dengan arah positif, artinya semakin tinggi keadilan interaksional dalam hubungan harmonisasi antara atasan dengan bawahan berdampak semakin tingginya kepuasan kerja pegawai
- *Distributive justice, procedural justice, dan interactional justice* secara simultan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pegawai tetap PT POS INDONESIA (Persero) Madiun dengan arah positif, artinya semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang mencakup ketiga dimensinya berdampak semakin tingginya kepuasan kerja pegawai.

### Saran

- Untuk mengembangkan riset tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat menambah variabel lain seperti komitmen organisasi (Hasmarini dan Yuniawan, 2008).
- Untuk mengeksplorasi hasil temuan lebih lanjut, dapat menambah obyek penelitian seperti pegawai di kantor cabang yang ada di wilayah Madiun, atau dapat mengganti obyek penelitian di organisasi lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad.2001.*Psikologi Industri*. Edisi ke 4. Yogyakarta. Liberty

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W. 2007. The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48
- Dwi Penny .H dan Ahyar Yuniawan. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurna Bisnis Strategi* Vol.17 No. 1:99-118
- Ida ayu A.W. D dan I Gde Adnyana Sudibya. 2016 .Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Iteraksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud* . Vol 5 (6):3821-3848
- Kristanto Sentot, dan I Ketut Rahyuda, dan I Gede Riana. (2014). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerjadan dampaknya terhadap komitmen, dan intensi keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol 3(6): 308-329
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Semarang: BP UNDIP
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Muhammad, Meru dan Fajrianti. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol 2.No (2):83-89.
- Robbins, Stephen.P., & Timothy.A, Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, penerjemah: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Edisi 16, Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2008. *Perilaku Organisasi*, penerjemah: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid, Edisi 12. Buku 1. Penerbit Salemba Empat
- Rohyani, Indah. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Personality (Kepribadian) Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Fokus Bisnis*. Vol.14(02):62-80
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen (pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi (mixed methods), penelitian tindakan (action research), penelitian evaluasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Yasadiputra, Komangaris dan Made Surya P. 2014. Pengaruh *Organizational Justice* Serta *Job Insecurity* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai Kontrak pada PT. Wico Interna, Singaraja-Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol 8 (1):52-67
- 



Hak Kopy (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.