

Empat Dimensi Keadilan Organisasional Yang Dipersepsikan Oleh Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Sitti Marijam Thawil¹, Mohammad Anwar²

¹Sekjen Wanita Persatuan Pembangunan

²Sekolah Tinggi Teknologi Informasi NIIT

E-mail : marijam_thawil@yahoo.com¹, m.anwarkarnadi@gmail.com²

Received 29 July 2021 /accepted 15 August 2021 /available online 16 August 2021

Article type: Research Article

DOI: <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1246>

ABSTRAK

Tujuan Menguji pengaruh empat dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan memberikan dukungan bahwa ke empat dimensi tersebut memangkonstruk yang berbeda adalah tujuan penelitian ini. **Metodologi** 504 karyawan dari dua perusahaan di Jakarta merupakan populasi penelitian. Teknik pengambilan sample dengan probability simple random sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan SPSS 26. **Temuan** Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara negatif dan signifikan dan keadilan informasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. **Saran** Perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan keadilan interpersonal karena efeknya mampu menurunkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sebaiknya memfokuskan pada pemberian rasa keadilan informasional apabila hendak meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian mendatang perlu mengkaji lebih dalam mengenai anteseden, pengaruh, mediasi atau moderasi pada keadilan interpersonal.

Kata kunci: Keadilan; Distributif; Prosedural; Informasional; Interpersonal.

ABSTRACT

Purpose To examine the effect of the four dimensions of organizational justice on job satisfaction and to provide support that the four dimensions constitute different constructs is the aim of this study. **Methodology** 504 employees from two companies in Jakarta constitute the study population. Sampling technique with probability simple random sampling. The analysis technique used is multiple linear regression with SPSS 26. **Findings** Interpersonal justice has a negative and significant effect on job satisfaction and informational justice has a significant positive effect on employee job satisfaction. **Suggestion** Companies need to be careful in applying interpersonal justice because the effect can reduce employee job satisfaction. Companies should focus on providing a sense of informational justice if they want to increase employee job satisfaction. Future research needs to examine more deeply the antecedents, influence, mediation or moderation on interpersonal justice.

Keywords: Distributif; Informational; Interpersonal; Procedural; Justice.

PENDAHULUAN

Manusia pada umumnya selalu mendambakan keadilan di manapun berada, keadilan akan selalu didengungkan. Dari jaman manusia pertama di dunia sampai dengan era saat ini, keadilan harus ditegakkan dan akan selalu diserukan. Keadilan merupakan sesuatu yang esensi bagi kehidupan bernegara, berorganisasi, berumah tangga bahkan kehidupan sehari-hari yang mungkin terasa tidak penting. Keadilan dirasakan membawa pengaruh penting bagi kedamaian baik di negara, organisasi dan bahkan rumah tangga.

Penelitian tentang keadilan beberapa dekade ini menjelaskan bahwa keadilan organisasi berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi (Moon, 2017), produktivitas organisasi (Imran dkk., 2015), dan juga efektivitas organisasi (Choudhry, 2011). Oleh karena itu organisasi tidak bisa mengesampingkan begitu saja manfaat keadilan organisasi, meskipun keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Bukti-bukti menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi meningkatkan kinerja organisasi dengan melalui beberapa faktor antara lain kepuasan kerja (Choudhry, 2011, Imran dkk., 2015). Hal ini juga membuktikan perlunya keadilan di dalam organisasi bersamaan dengan peningkatan pada kepuasan kerja untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Apabila karyawan merasa diperlakukan adil, maka karyawan akan puas (Altahayneh dkk., 2014). Ketika karyawan puas di dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerjanya (Ahmadiansah, 2016; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016). Dengan peningkatan kinerja karyawan diharapkan pencapaian tujuan dan target organisasi akan tercapai. Maka dari itu, para manajer sebagai cerminan perwujudan tangan organisasi pasti berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. *Organizational justice* sangat penting bagi karyawan untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi tempat mereka bekerja (Moon, 2017; Unterhitzenberger dan Bryde, 2018). Perasaan diperlakukan adil akan membawa dampak pada kepuasan dalam cara penilaian kinerja mereka yang dipersepsikan oleh para karyawan (Dusterhoff dkk., 2014). Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah keadilan. *Organizational justice* merupakan aspek sangat penting bagi perusahaan dalam memahami dan memprediksi pengaruh perilaku dan sikap seperti kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *work outcome* di organisasi (Khan dkk., 2015). Telah banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa ketika karyawan mempersepsikan mereka diperlakukan adil dan terdapat keadilan di dalam organisasi maka kepuasan kerja meningkat (Sari, 2019; Wiratama dan Suana, 2015).

Penelitian keadilan organisasional masih banyak yang memperlakukan keadilan organisasi sebagai variabel unidimensional. Sedangkan sisi multidimensional *Organizational justice* terdiri dari empat dimensi, yaitu

distributive justice, procedural justice, interpersonal justice dan *informational justice* (Colquitt, 2001). Colquitt (2001) dengan penelitiannya, menyatakan empat dimensi keadilan merupakan konstruk yang berbeda dan independen. Konstruk yang independen memiliki pengaruh dan anteseden yang berbeda pula. Oleh karena itu masih diperlukan penelitian-penelitian lebih lanjut untuk menjelaskan pengaruh dan anteseden dari ke empat konstruk keadilan organisasional. Penelitian keadilan organisasional dengan melihat dari sisi multidimensional paling sering mengungkapkan dengan tiga dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Penelitian mengungkapkan peningkatan keadilan distributif, prosedural dan interaksional meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Krisnayanti dan Riana, 2015; Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Oleh karena itu perlu penelitian lebih lanjut untuk mengungkapkan konsekuensi dari ke empat variabel keadilan organisasional ini.

Penelitian keadilan organisasi yang mengungkapkan pengaruh ke empat macam dimensi atau konstruk keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, prosedural, interaksional dan informasional terhadap kepuasan kerja masih relatif sangat sedikit. Belum mampu menjadi kesimpulan untuk mendukung suatu pembentukan teori dan sebagai upaya peningkatan generalisasi. Terutama pengaruh keadilan informasional dan interpersonal terhadap kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh keadilan interpersonal dan informasional terhadap variabel keluaran kerja masih perlu dilakukan (Robbins dan Judge, 2015). Selain daripada itu, penelitian ini memberikan tambahan dalam tingkat populasi dengan mengambil dua perusahaan dengan tipe yang berbeda. Begitupula penelitian ini memberikan dukungan validitas bagi pengukuran keadilan organizational versi Colquitt.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional merupakan bagian dari teori motivasi dalam perilaku organisasi. Perilaku Organisasi mengenal dengan adanya teori ekuitas (*equity theory*) atau teori keadilan. Sesuai dengan teori tersebut, perasaan keadilan yang diterima karyawan akan memotivasi diri pekerja untuk bekerja lebih giat (Wiwiek dan Sondakh, 2015). Hasil dari para pekerja yang termotivasi adalah kinerja pekerjaan yang terus meningkat (Jufrizen, 2017). Dengan kata lain keadilan yang dipersepsikan oleh karyawan akan meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Istiqomah, 2017; Suryani, 2020). Motivasi juga akan menaikkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kerja karyawan (Hanafi dan Yohana, 2017).

Keadilan organisasi sebagai satu kesatuan komponen terbukti mempengaruhi beberapa variabel keluaran kerja seperti komitmen (Supriatna, 2018), Organizational Citizenship Behavior (Patras, 2017), kepuasan kerja (Supriatna, 2018), kinerja karyawan (Lansart, 2019). Meskipun awal teori

keadilan merupakan kesatuan, tetapi diyakini bahwa dimensi-dimensi keadilan memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap keluaran organisasional. Dimensi keadilan organisasional sendiri beberapa pakar membaginya bermacam-macam. Terdapat tiga dimensi keadilan yang paling sering diungkapkan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Robbins dan Judge, 2015;). Selain itu adapula yang membaginya menjadi 4 dimensi yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal (Colquitt, 2001).

Keadilan prosedural diungkapkan sebagai perasaan adil yang dipersepsikan oleh karyawan mengenai proses dari pemberian sesuatu. Sedangkan keadilan distributif, dipersepsikan oleh karyawan rasa adil mengenai jumlah ataupun alokasi pemberian tersebut. Apabila keadilan prosedural membawa keadilan mendukung tidak adanya perbedaan dalam proses maka keadilan distributif mendukung tidak adanya perbedaan dalam bentuk dan jumlahnya. Dimensi keadilan interaksional sering dipersepsikan sebagai bentuk keadilan ketika karyawan berinteraksi dengan manajer, pimpinan atau pihak organisasi. Interaksi di dalam hal kepekaan manajer atau pimpinan terhadap perasaan karyawan. Perlakuan adil dalam bentuk rasa hormat dan kepedulian yang sama dengan karyawan lainnya. Keadilan interaksional ini dikaitkan terbagi dalam dua dimensi yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional, persepsi keadilan dari karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam pemberian informasi. Interaksi dalam mendapatkan informasi tidak ada perbedaan antara satu dengan lainnya dengan kata lain terbuka. Sedangkan keadilan interpersonal merupakan perilaku ketika berkomunikasi dan cara mendapatkan informasi dirasa adil.

Penelitian mengungkapkan beberapa dimensi keadilan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap beberapa variabel outcome. Keadilan prosedural dan interpersonal mempengaruhi kepuasan kerja sedangkan keadilan distributif dan informasional tidak mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, hanya keadilan informasional yang mempengaruhi terhadap komitmen (Srivastava, 2015).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang terungkap dalam emosinya baik emosi yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan (Handoko, 2014). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan pekerjaan lebih diartikan sebagai perasaan yang positif mengenai pekerjaan yang dirasakan oleh para karyawan setelah melalui hasil evaluasi dari semua karakteristik yang terdapat dalam pekerjaan tersebut.

Kepuasan merupakan bagian dari sikap. Yang mana memiliki dimensi sikap afektif, kognitif dan reaksi. Kepuasan merupakan reaksi dari

pertimbangan kognitif yang didapatkan dengan afektif karakteristik pekerjaan. Beberapa karakteristik pekerjaan yang menjadi faktor pertimbangan kepuasan pekerjaan antara lain gaji atau honor yang diterima oleh karyawan, lingkungan pekerjaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan pengawasan (Robbins dan Judge, 2015).

Dimensi Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian keadilan organisasional terbagi menjadi beberapa penekanan, pertama keadilan organisasional yang dianggap sebagai satu konstruk besar dan keadilan organisasional yang terbagi menjadi beberapa konstruk atau dimensi. Konstruk yang berbeda memiliki pengaruh yang berbeda. Penelitian keadilan yang menekankan keadilan terdiri dari konstruk yang independen terbagi menjadi dua versi, tiga konstruk independen (distributif, prosedural, dan interaksional) atau empat dimensi/faktor independen (distributif, prosedural, interpersonal dan informasional). Penelitian ini memberikan perhatian kepada konstruk keadilan organisasional menjadi empat dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal.

Pengaruh empat dimensi atau faktor ini terhadap keluaran kerja berbeda-beda. Dari ketiga dimensi keadilan terhadap kepuasan, hanya keadilan prosedural yang berpengaruh secara signifikan, tetapi keadilan distributif mampu meningkatkan kepuasan dan keadilan interaksional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan (Lopez dan Machado, 2015; Sia dan Tan, 2016). Beberapa penelitian yang lain menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh ketiga dimensi keadilan organisasional, distributif, prosedural dan interaksional (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Keadilan distributif, prosedural dan interpersonal mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja sedangkan keadilan informasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Vaamonde dkk., 2018). Hal yang serupa bahwa keempat dimensi kepuasan kerja yang paling besar pengaruhnya pada kepuasan kerja adalah dimensi keadilan informasional, sedangkan ketiga yang lainnya berpengaruh dalam pengaruh yang relatif kecil (WAN, 2017). Sesuai dengan logika pengembangan hipotesis yang sudah dilakukan maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut,

H1: Keadilan Distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan

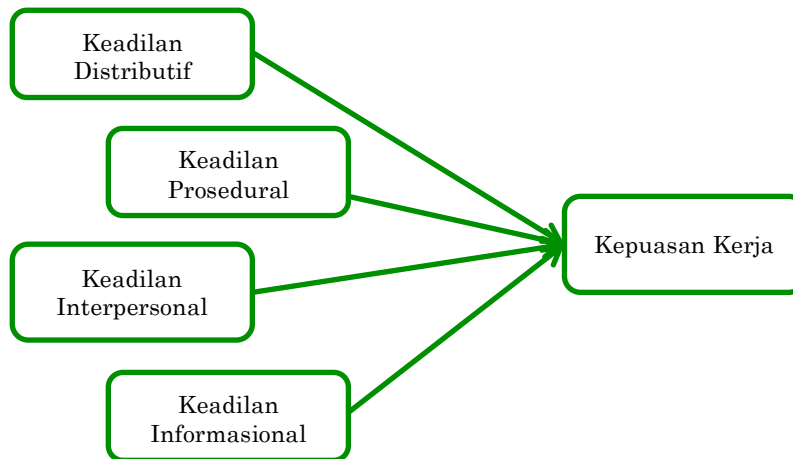
H2: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H3: Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H4: Keadilan informasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Model Penelitian

Model penelitian yang dikembangkan berdasarkan pengembangan hipotesis dalam penelitian ini, dibangunlah suatu model penelitian seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

METODOLOGI

Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini mengambil populasi dari dua perusahaan di Jakarta. Satu perusahaan bergerak di bidang retail market dan satu perusahaan bergerak di bidang jasa ojek online. Penelitian keadilan organisasi masih sangat jarang dan bahkan belum ada yang mengambil setting pada perusahaan jasa terutama retail dan ojek online. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini mengambil dari kedua perusahaan tersebut, yang diharapkan menambah dukungan dalam literatur keadilan organisasional. Rumus Slovin dipergunakan sebagai dasar pengukuran sampel dalam penelitian ini dengan alasan jumlah populasi telah diketahui. Penggunaan rumus Slovin dengan pilihan margin of error sebesar 5%. Populasi sejumlah 504 karyawan dari dua perusahaan yang ada di Jakarta maka dari populasi yang berjumlah 504 didapatkan ukuran sampel 223 responden.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini mempergunakan teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Pemilihan penggunaan metode simple random sampling dikarenakan sampling frame-nya telah diketahui. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 223 responden yang sudah terpilih sesuai dengan aturan *simple random sampling*. Kuesioner yang kembali berjumlah 217, hal ini menunjukkan tingkat respon rate pengembalian kuesioner sebesar 97,3%. Dari 217 kuesioner yang kembali, yang dapat diolah 213, empat sisanya tidak dapat diolah dikarenakan

datanya kurang lengkap. Peneliti tidak melakukan pengundian atau pengacakan kembali responden dalam upaya meningkatkan jumlah sampel sesuai ukuran. Oleh karenanya hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

Pengukuran

Keadilan Organisasional

Empat dimensi keadilan organisasional diukur dengan mengadaptasi dari instrument yang telah dikembangkan oleh Colquitt terdiri dari 20 item pertanyaan. Empat item pertanyaan mencerminkan keadilan distributif, 7 item pertanyaan mengukur keadilan prosedural, 9 item pertanyaan mengukur keadilan interaksional yang terbagi menjadi 4 item keadilan interpersonal dan 5 item keadilan informasional. Skala yang digunakan dengan skala likert 1 sampai dengan 5, dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5, yang menyatakan sangat tidak puas sampai dengan sangat puas terdiri dari 20 item. Meskipun banyak instrument untuk mengukur kepuasan kerja, tetapi dalam penelitian ini dipilih mengadaptasi dari pengukuran Minnesota Satisfaction Questionnaire.

Analisis Data

Confirmatory factor analysis sebagai pengujian validitas variabel keadilan organisasional. Hal ini memungkinkan untuk melihat setiap indikator dari dimensi yang sama memang berkumpul menjadi satu pada dimensi yang sama. Pemilihan pengujian validitas dengan CFA merupakan bagian tambahan dukungan validitas bagi instrument keadilan organisasional Colquitt. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan Cronbach's Alpha.

Sesuai dengan pengembangan hipotesis maka teknik regresi linier berganda dipilih untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 26. Sesuai dengan ketentuan untuk dapat diinterpretasikan dengan baik, pengujian uji normalitas, heterokedastisitas dan multikolinieritas dilakukan.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Confirmatory factor analysis dilaksanakan untuk menguji keabsahan variabel keadilan organisasional. Hasil seperti dilihat pada tabel1. Menunjukkan bahwa semua item indikator yang seharusnya menjadi satu, terbukti loading dengan nilai di atas 0,5 pada satu dimensi yang seharusnya. Hanya item INF2 yang mendapatkan nilai loading terbesar hanya 0,486 di bawah 0,5 dan masuk

ke dalam dimensi yang seharusnya yaitu informasional. Dengan pertimbangan nilai KMO sebesar 0,846 dengan sig 0,000 maka item INF2 masih dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas CFA Variabel Keadilan Organisasional

ITEM	DIST	PROS	INT	INF
D1	0,885			
D2	0,897			
D3	0,879			
D4	0,797			
P1		0,609		
P2		0,659		
P3		0,692		
P4		0,616		
P5		0,719		
P6		0,692		
P7		0,636		
INT1			0,813	
INT2			0,776	
INT3			0,861	
INT4			0,775	
INF1				0,689
INF2				0,486
INF3				0,748
INF4				0,666
INF5				0,500

Sumber: data diolah, 2021

Sedangkan uji validitas variabel kepuasan kerja menggunakan CFA, dari total 20 item kepuasan kerja, yang terbukti valid dengan nilai *loading factor* di atas 0,5 hanya 17 item, yang mana item no 11, 17 dan 20 di hilangkan dan tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Pengujian dengan CFA faktor loading terbagi ke dalam lima komponen, dengan nilai MSA KMO sebesar 0,862 di sig 0,000.

Pengujian reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen merupakan alat ukur yang konsisten, diuji dengan *cronbach's alpha*. Hasil pengujian mendapatkan nilai *cronbach's alpha* 0,920 untuk 4 item keadilan organisasional distributif, 7 item keadilan organisasional prosedural mendapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,821. Untuk nilai *cronbach's alpha* keadilan organisasional interpersonal 0,895 dengan 4 item dan 5 item keadilan informasional *cronbach's alpha* sebesar 0,712. Nilai *cronbach's alpha* variabel kepuasan kerja sebesar 0,884 dengan 17 item kepuasan kerja. Dengan melihat hasil uji validitas dan reliabilitas, maka instrument dalam penelitian ini layak digunakan.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian ini dibuktikan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 26. Sebelum pengujian regresi dilakukan, uji normalitas, heterokedastisitas dan multikolinieritas telah lebih dahulu dilaksanakan. Hasil pengujian menyatakan tidak terjadi multikolinieritas dengan nilai VIF di antara 1-10. Dan terbebas dari heterokedasitas serta data berdistribusi normal dengan pengujian mempergunakan metode *shapiro Wick* mendapatkan nilai signifikansi di atas 0,05 yaitu sebesar 0,06.

Tabel 2 memperlihatkan hasil analisis deskriptif dan korelasi antar variabel.

Tabel 2. Means, Standar Deviasi, korelasi antara variabel

	Mean	Std. Deviation	DIST	PROS	INT	INF	Tolerance	VIF
Keadilan Distributif	3,7406	0,83830	1,000				0,776	1,288
Keadilan Prosedural	3,6647	0,66257	0,463	1,000			0,713	1,403
Keadilan Interpersonal	3,9026	0,83317	0,248	0,349	1,000		0,646	1,548
Keadilan Informasional	3,487	0,6791	0,103	0,063	0,499	1,000		1,359
Kepuasan Kerja	3,6112	0,61212	0,095	0,047	0,045*	0,420**		

Sumber: Data diolah 2021

*P<0,05; **p<0,01

Untuk selanjutnya bisa dilaksanakan uji regresi berganda. Hasil uji regresi bisa dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	B	t	sig
Konstanta		7,863	0,000
Keadilan Distributif	0,072	1,033	0,303
Keadilan Prosedural	0,073	1,010	0,314
Keadilan Interpersonal	-0,268	-3,531	0,001
Keadilan Informasional	0,542	7,614	0,000
Adj R ²	,210		
F	15,128		.000

Sumber: data diolah, 2021

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis, memperlihatkan nilai F sebesar 15,128 pada tingkat signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini adalah model yang baik sebagai pemrediksi pengaruh kepuasan kerja. Meskipun merupakan model yang baik tetapi pemrediksi pengaruh kepuasan kerja dari varian keadilan organisasioanl hanya sebesar 21% yang dilihat dari

nilai R^2 sebesar 0,210, sedangkan 79% varians lain selain keadilan organisasional yang merupakan pemrediksi kepuasan kerja.

Hasil uji t pada tabel 3 menunjukkan hanya variabel keadilan informasional dan interpersonal yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p value berturut turut 0,000 ($t=7,614$) dan 0001($t=-3,531$). Sedangkan keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t dan sig berturut-turut sebesar $t=1,033(0,303)$ dan $t=1,010(0,314)$. Keadilan interpersonal dan informasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan cara yang berbeda, keadilan interpersonal berpengaruh secara negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan keadilan informasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini menolak hipotesis satu dan dua. Hipotesis yang menyatakan keadilan distributif (H1) dan keadilan prosedural (H2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Hipotesis 3 dan 4 yang menyatakan keadilan interpersonal (H3) dan keadilan informasional (H4) terhadap kepuasan kerja didukung.

PEMBAHASAN

Tujuan penelitian terkonfirmasi menambah dukungan pada pengukuran keadilan Colquitt, dengan empat dimensi keadilan. Dimensi keadilan memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap variabel sikap terutama kepuasan. Keadilan organisasi yang secara unidimensioanl berpengaruh terhadap kepuasan kerja ternyata ketika dipecah menjadi empat dimensi memiliki pengaruh yang berbeda.

Penelitian bertema keadilan organisasional masih banyak yang hanya melibatkan dua dimensi keadilan yang dianggap merupakan dimensi utama keadilan organisasional yaitu keadilan distibutif dan prosedural (Lambert dkk., 2020). Dukungan penelitian bagi dimensi keadilan organisasional yang lain terutama interpersonal dan informasional masih sangat diperlukan. Setiap dimensi keadilan organisasional yang merupakan konstruk yang independen memiliki pengaruh yang berbeda beda (Sancoko dan Panggabean, 2015).

Keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja mengandung arti bahwa peningkatan perlakuan yang adil secara distributif dan prosedural yang dipersepsikan oleh karyawan tidak meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian mendukung hal yang serupa bahwa keadilan distributif dan prosedural bukan pemrediksi bagi pengaruh kepuasan kerja (Heavyantono, 2018).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konstruk keadilan organisasi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja. signifikansi pengaruh keadilan interaksional (gabungan dari interpersonal dan

informasional) terhadap kepuasan kerja sudah banyak dibuktikan oleh beberapa penelitian. Keadilan interaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada kepuasan kerja baik kepuasan kerja secara intrinsik dan kepuasan kerja secara ekstrinsik (Razak dan Ali, 2020). Interaksional meningkatkan kepuasan kerja karyawan terutama berkenaan dengan persepsi cara pembayaran gaji karyawan berdasarkan kinerja (Ismail dkk., 2011).

Hasil penelitian mendukung keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meskipun dengan cara yang berbeda. Masih sangat kurangnya penelitian mengenai pengaruh keadilan interaksional yang terbagi menjadi dua dimensi independen yaitu interpersonal dan keadilan informasional. Yang mana hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin karyawan mempersepsikan diperlakukan adil secara interpersonal maka karyawan cenderung semakin tidak puas. Keadilan interpersonal merupakan keadilan tentang persamaan perlakuan kepada individu, perasaan rasa hormat yang sama. Hal ini mungkin saja dikarenakan manusia pada dasarnya selalu menginginkan menjadi yang spesial, sehingga tindakan memberikan rasa hormat yang sama dan interaksi yang sama menurunkan rasa kepuasan pada pekerjaan.

Ketika meningkatkan persepsi rasa keadilan informasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa semakin puas dalam pekerjaan ketika karyawan mempersepsikan dirinya diperlakukan secara adil dalam hal pemberian informasi. Penelitian didukung pula dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa keadilan informasional yang paling memberikan pengaruh yang besar dan positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Vaamonde dkk., 2018; WAN, 2017). Penelitian lain mengenai hasil yang berbeda antara keadilan interpersonal dan informasional ketika berhubungan dengan tingkat kecemasan mengakibatkan *burnout*, keadilan interpersonal memberikan efek memperkuat hubungan tersebut sedangkan keadilan informasional tidak (Campana dan Hammoud, 2013). Perbedaan hasil ini juga dikarenakan anteseden yang mempengaruhi keduanya berbeda pula, Interpersonal dipengaruhi oleh karisma karyawan itu sendiri sedangkan informasional tidak dipengaruhi oleh karisma karyawan (Scott dkk., 2007).

KESIMPULAN

Hasil memperlihatkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan interpersonal semakin ditingkatkan maka akan makin menurunkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkatkan perasaan adil dalam hal informasional yang dipersepsikan oleh karyawan maka akan mempengaruhi dengan cara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Implikasi penelitian

Penelitian ini memberikan dukungan bahwa keadilan organisasional terbagi menjadi empat konstruk yang *independen*. Konstruk yang berdiri sendiri pengaruh dan antesedennya bisa berbeda antara satu konstruk dengan lainnya. Penelitian ini juga memberikan dukungan tambahan validitas pada alat ukur yang dikembangkan oleh Colquitt (2001).

Penelitian ini memberikan tambahan dukungan pada keadilan interpersonal dan informasional, yang masih sangat sedikit penelitian untuk ini terutama efeknya pada kepuasan kerja. Dukungan diberikan pada keadilan interpersonal dan informasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dan memberikan tambahan pemikiran bahwa keadilan interpersonal menurunkan kepuasan kerja.

Implikasi dari hasil penelitian ini bisa menjadi masukan bagi perusahaan untuk memberikan rasa keadilan informasional sehingga kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya juga meningkat. Dan perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan rasa keadilan interpersonal, karena bisa jadi semua orang menginginkan perasaan dianggap spesial, unik, khusus sehingga perasaan diberlakukan sama dengan yang lain membuat mereka tidak spesial, dan memungkinkan menurunkan kepuasan pada pekerjaan mereka. Perasaan diberlakukan adil dalam hal pengalokasian kuota dan proses dalam kebijakan, honor, gaji, imbalan ataupun sanksi bukanlah menjadi faktor utama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan bisa mencari faktor yang lain.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini mengambil populasi pada perusahaan jasa dan retail. Pada perusahaan jasa transportasi ojek online, lebih banyak berinteraksi dengan pelanggan dibandingkan dengan manajemen, begitu pula dengan retail. Sehingga hasil penelitian ini hanya mencerminkan sebatas bidang jasa dan retail, yang mana alokasi keadilan sudah dirasa sama dengan semua karyawan terutama pada keadilan distributif dan prosedural. Oleh karena itu penelitian mendatang diharapkan menambah variasi populasi dari beberapa macam perusahaan.

Penurunan sampel yang diambil dari nilai minimum sampel 223, dengan respon rate 97,3%. Keterbatasan waktu dan akses untuk melakukan penelusuran kembali kepada para responden, menjadi keterbatasan dalam penelitian ini dalam memenuhi ukuran sampel. Penelitian ke depan sebaiknya melebihi dari jumlah ukuran sampel untuk berjaga-jaga apabila respon rate tidak memenuhi 100%.

Hasil penelitian yang mencerminkan efek negatif pada keadilan interpersonal, penelitian mendatang perlu lebih jauh dan dalam mengupas anteseden dan prediksi keadilan interpersonal. Perlu telaah mendalam

mengapa meningkatkan pengaruh keadilan interpersonal makin menurunkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor anteseden, moderator dan mediasi mungkin perlu dilakukan untuk kajian yang lebih dalam.

Pemrediksi kepuasan kerja yang relatif kecil, memperlihatkan bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian mendatang perlu mengungkapkan lebih banyak faktor yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja. Seperti locus of control, kecemasan pada pekerjaan (Sari dan Thawil, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiansah, R. (2016). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *Inject Interdisciplinary Journal of Communication*, 1(2), 223-236. <https://doi.org/10.18326/inject.v1i2.223-236>
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Campana, K. L. & Hammoud, S. (2013). Incivility from patients and their families: Can organisational justice protect nurses from burnout?. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 716-725. <https://doi.org/10.1111/jonm.12201>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Choudhry, N., & Kumar, P.J.P.R. (2011). Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 18-25. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234684974.pdf>
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *J Bus Ethics*, 119, 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73-89. <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.1.6>
- Heavyantono, O. I. (2018). Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap kepuasan kerja tenaga pendidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 4(1). <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.004.01.1>
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845. Retrieved from <http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=50&id=603>
- Ismail, A., Mohamed, H. Al-Banna., Hamid, N. S., Sulaiman, A. Z., Girardi, A., & Abdullah, M. M. (2011). Relationship between performance based pay, interactional justice and job satisfaction: A mediating model approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 170-180. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p170>

- Istiqomah, I., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2017). *Analisis pengaruh keadilan remunerasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi pada komisi pemilihan umum provinsi Jawa Tengah)* [undergradutaed Thesis Universitas Diponegoro]. *Diponegoro University Institutional Repository*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/76939529.pdf>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27-34. Retrieved from <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=sK8DFEQAAAAJ>
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: moderating role of islamic work ethic. *J Bus Ethics* 126, 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>
- Krisnayanti, G.A. & Riana, I.G. (2015). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada BPR Lestari). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(9), 813-831. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/12583>
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D., & Haynes, S.H. (2020) The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lansart, T. A., Tewal, B., & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh kecerdasan emosional, dukungan organisasi dan keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di biro organisasi sekretariat daerah pemerintah provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5593-5602. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26347>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's Hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Moon, K-K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2). <https://doi.org/10.1177/0091026017702610>
- Patras, Y. E. (2017). Pengaruh perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi dan keterlibatan kerja terhadap organizational citizenship behavior dosen. *PEDAGONAL Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 8-14. Retrieved from <https://journal.unpak.ac.id/index.php/pedagonal/article/view/221/197>
- Razak, M. R. A. & Ali, E. (2020). Interdependence between Interactional Justice and Job Satisfaction. *Management Marketing*, 18(1), 26-39. Retrieved from https://mnmk.ro/documents/2020_1/2-6-1-20.pdf
- Sancoko, C. A., & Panggabean, M. S. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di sekolah Santa Ursula BSD. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 34-53.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1). Retrieved from <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/view/4714>
- Sari, S. R. & Thawil, S. M. (2016). Peran locus of control pada hubungan job insecurity, komitmen dan kepuasan kerja. *JRMB Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 71-80.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational

- justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597–1609. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1597>
- Sia, L.G. & Tan, T.A.G. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. *DLSU Business and Economic Review*, 26(1), 17-29.
- Siengthai, S. and Pila-Ngarm, P. (2016), The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM*, 4(2), 162-180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Srivastava, U.R. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11). <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.511067>
- Supriatna, O. (2018). Pengaruh keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, 15(1), 20-33. <https://doi.org/10.29313/performa.v0i1.3608>
- Suryani, L. (2020). *Efek mediasi motivasi kerja pada pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kabupaten Pidie* [Theses and Dissertation Universitas Syiah Kuala]. ETD Unsyiah. Retrieved from https://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=74382
- Sutrisna, I., & Rahyuda, A. (2014). Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 3(9). Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/9351>
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2018). Organizational justice, project performance and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/8756972818808984>
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: the mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>
- WAN, H. L. (2017). *Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Examining The Mediating Role Of Job Satisfaction*. Real-R- R Books and Manuscript. Retrieved from http://real.mtak.hu/53676/1/78_Management_and_Organization-Pearson-2017j%C3%BA08-DOI_CrossRef-2017j%C3%BA13f.pdf
- Wiratama, D. G. & Suana, I. W. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada karyawan The Jakarta Bali. *E-Manajemen Jurnal Unud*, 4(11), 3675-3702.
- Wiwiek & Sondakh, O. (2015). Pengaruh keadilan organisasional pada motivasi karyawan dan komitmen organisasional. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 69-77. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art6>