

Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Klaten

Dhudy Susilo Nugroho^{*1}, Slamet Riyadi Bisri²

^{1,2}Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Batik Surakarta, Indonesia

^{*1}dhudysusilonugroho45@gmail.com, ²slamet_r_bisri@gmail.com

Abstract

This research aims to know the influence of variable distributive, procedural justice and interactional against employee job satisfaction. This research conducted a survey on employee of Pratama Tax Service Office Effort as much as 91 people by using this type of research populations. Types of data, namely primary and secondary data. The collection of data through the use of questionnaires and documentation. Technique of data analysis that is using multiple linear regression. The results showed that distributive justice, procedural fairness and justice interactional positive effect simultaneously against employee job satisfaction. Justice distributive has a positive and significant influence towards job satisfaction employees. The positive effect of procedural justice significantly to employee job satisfaction. Justice interactional also has a positive and significant influence towards job satisfaction employees.

Copyright © 2018 JMBI. All rights reserved

Keywords: *Justice distributive, Procedural justice, Job satisfaction interactional*

1. Pendahuluan

Kepuasan kerja berperan penting untuk menuju keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja menjadi suatu faktor penting yang berpengaruh pada kinerja karyawan (Al-Zu'bi, 2010) dan akhirnya berperan penting memainkan peran penting dalam kemajuan organisasi (Iqbal, 2013). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset penting, tetapi sekaligus menjadi jenis aset yang paling sulit dipertahankan sehingga organisasi harus memberikan konsentrasi pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut agar pegawai merasa kebutuhannya terpenuhi dan pada akhirnya mereka akan merasa terpuaskan. Kepuasan kerja seseorang dapat tercipta ketika karyawan merasakan terdapatnya keadilan atas sesuatu yang diterima dari hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Fatt, Khin dan Heng (2010) menyatakan bahwa karyawan yang sangat puas merasa bahwa organisasinya akan menjaga kualitas pekerjaan mereka sehingga mereka menunjukkan perilaku yang baik serta lebih setia kepada organisasi tersebut dan berusaha tampil lebih produktif.

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan erat pada perilaku pegawai di lingkungan kerjanya. Karyawan mempunyai sikap dan persepsi masing-masing tentang aspek pada pekerjaan mereka, partner kerja, bawahan dan atasan serta gajinya, ada yang bersikap positif begitu juga sebaliknya. Pentingnya faktor kepuasan kerja secara khusus muncul ketika timbulnya berbagai konsekuensi negatif tentang ketidakpuasan kerja yang muncul seperti tidak setia terhadap organisasi, absensi yang meningkat, rendahnya produktivitas kerja, perputaran dan peningkatan terjadinya kecelakaan kerja (Aziri, 2011). Salah satu variabel yang mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja pegawai adalah faktor keadilan organisasi yang berkaitan pada perlakuan tentang keadilan adil bagi pegawai, hal ini berdasarkan pada sejauhmana pegawai merasakan keadilan atas hasil, prosedur serta interaksi di organisasi (Usmani dan Jamal, 2013). Keadilan organisasional berperan dalam menjelaskan bagaimana individu memandang tentang keadilan imbalan yang harus dia dapatkan dan apa yang sebenarnya dia dapatkan dari organisasi (Fernandes dan Awamleh, 2010).

Keadilan distributif merupakan salah satu bentuk dari keadilan organisasi. Keadilan distributif ini menuju keadilan mulai dari tingkat bawah khususnya tentang faktor penggajian, promosi, pelatihan hingga tentang pemecatan. Kebijakan tersebut terus mengalami perubahan yang disebabkan oleh faktor misi serta perbaikan prosedur. Yaghoubi, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja sementara Iqbal (2013) menyatakan keadilan distributif tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Keadilan prosedural menekankan pada persepsi pegawai tentang keadilan prosedur dalam pembuatan keputusan sehingga setiap pegawai akan merasa terlibat dalam proses tersebut. Keadilan prosedural berhubungan erat dengan proses ataupun prosedur dalam pelaksanaan distribusi penghargaan. Keadilan prosedural merupakan persepsi tentang sampai dimana pegawai diperlakukan oleh perusahaan secara lebih bermartabat, perhatian, serta rasa hormat (Wiratama, Riana dan Rahyuda, 2017). Keadilan prosedural berdasar pada persepsi pegawai tentang keadilan prosedur serta peraturan yang mengatur tentang proses dalam organisasi (Nabatchi, Bingham dan Good, 2007). Pegawai menyatakan bahwa keadilan tentang prosedur dan proses terjadi maka pegawai akan merasa puas, sehingga pegawai dapat bersedia untuk menerima jika timbul perubahan dari prosedur tersebut, dan lebih cenderung terbentuk sikap yang positif pada organisasi (Al-Zu'bi, 2010). Yaghoubi, *et al.* (2011), Usmani dan Jamal (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, sementara Rahman, *et al.* (2015) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki hubungan yang berarti pada kepuasan kerja.

Keadilan interaksional adalah persepsi dari pegawai untuk mendapatkan perlakuan dari perusahaan dengan penuh perhatian, bermartabat serta sikap hormat (Wiratama, Riana dan Rahyuda, 2017). Keadilan interaksional mengacu pada bagaimana kemampuan perusahaan untuk memberikan otoritas pada karyawan sehingga timbul komunikasi yang baik antara perusahaan dan pegawai, hal ini menunjukkan bahwa prinsip dari keadilan interaksional adalah pada aspek interaksi. Yaghoubi, *et al.* (2011), Usmani dan Jamal (2013), Dewi dan Sudibya (2006) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan dengan kepuasan kerja.

Kondisi kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten selama ini kurang memperhatikan aspek-aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Persepsi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten tentang rasa keadilan dari prosedur kebijakan yang diambil, merupakan salah satu unsur yang menjadi perhatian bagi kepala kantor, hal ini karena masalah keadilan dalam organisasi dapat mengakibatkan kurangnya kepuasan kerja pegawai dan akhirnya akan mengurangi rasa tanggung jawab serta rasa memiliki pada organisasi.

Fokus penelitian ini adalah pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten hal ini karena perlunya perubahan pada institusi pelayanan publik di bidang perpajakan dalam upaya semakin meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan pada masyarakat. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sebagai perusahaan di bidang pelayanan perpajakan memerlukan pegawai dengan kinerja yang baik, maka kepuasan kerja pegawai juga perlu diutamakan.

Beberapa penelitian terdahulu tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja pernah dilakukan oleh Rahman, *et al.* (2015) dengan hasil bahwa ada hubungan signifikan keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja sebaliknya, keadilan prosedural tidak menunjukkan adanya hubungan yang berarti dengan kepuasan kerja. Novriyadi dan Riana (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif, prosedural dan interaksional) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian, dimana fokus penelitian ini adalah pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah survei dengan objek penelitian pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten. Populasi penelitian sebanyak sejumlah 91 responden dengan teknik pengambilan sampel

menggunakan penelitian populasi atau sensus, dimana keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diambil dari kuesioner kepada pegawai yang diberikan secara langsung sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yaitu referensi tentang jurnal dari hasil penelitian sebelumnya. Metode pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan kuesioner. Kuesioner yang diberikan secara langsung kepada pegawai. Indikator kuesioner variabel menggunakan penelitian dari Al-Zu'bi (2010). Kuesioner menggunakan skala Likert. Kuesioner penelitian berbentuk positif (*favourable*) dengan penilaian Sangat Setuju (SS) nilai 5, Setuju (S) nilai 4, Netral (N) nilai 3 Tidak Setuju (TS) nilai 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) nilai 1

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji F dan uji t dengan kriteria keputusan apabila $p\text{ value} < 0,05$ maka dinyatakan terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik parsial maupun simultan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Karakteristik Subjek Penelitian

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mendatangi langsung pegawai saat bekerja dengan terlebih dahulu memohon izin untuk bersedia menjadi responden, kemudian peneliti langsung menarik kembali kuesioner yang sudah berhasil diisi oleh pegawai. Kuesioner yang disebarkan sebanyak 91 responden dan semuanya telah terisi dan kembali kepada peneliti. Dari hasil kuesioner tersebut dapat diketahui identifikasi dari responden yang meliputi umur, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Responden	
	Jumlah (N)	Persentase (%)
Usia		
< 30 tahun	18	19,8
30-40 tahun	26	28,5
41-50 tahun	37	40,7
> 50 tahun	10	11,0
Jumlah	91	100
Jenis Kelamin		
Laki-laki	52	57,1
Perempuan	39	42,9
Jumlah	91	100
Masa Kerja		
< 10 tahun	22	24,2
10-20 tahun	38	41,8
> 20 tahun	31	34,1
Jumlah	91	100

Hasil penelitian menunjukkan responden yang memiliki usia kurang dari 30 tahun sebanyak 18 orang (19,8%), usia 30–40 tahun sebanyak 26 orang (28,5%), 41-50 tahun sebanyak 37 orang (40,7%) dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 10 orang (11,0%). Responden laki-laki sebanyak 52 orang (57,1%) dan responden perempuan sebanyak 39 orang (42,9%). Responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 22 orang (24,2%), masa kerja 10-20 tahun sebanyak 38 orang (41,8%) dan masa kerja responden yang lebih dari 20 tahun sebanyak 31 orang (34,1%).

3.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja

pegawai). Hasil analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil dari nilai a dan b_1 , b_2 , dan b_3 pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	Std. Error	Beta
(Constant)	0,419	2,714	
Keadilan distributif	0,291	0,124	0,218
Keadilan prosedural	0,324	0,137	0,240
Keadilan interaksional	0,383	0,093	0,400

Hasil dari tabel itu dapat dibuat ke dalam persamaan regresi linier berganda:

$$Y = 0,419 + 0,291X_1 + 0,324X_2 + 0,383X_3$$

Interpretasi persamaan regresi tersebut adalah bahwa nilai konstanta (a) diperoleh sebesar 0,419, sehingga apabila variabel keadilan distributif, prosedural dan interaksional dianggap nol, maka kepuasan kerja pegawai bernilai positif sebesar 0,419. Nilai koefisien variabel keadilan distributif (X_1) adalah 0,291, sehingga apabila variabel keadilan distributif meningkat maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Nilai koefisien regresi keadilan prosedural (X_2) sebesar 0,324, maka apabila keadilan prosedural ditingkatkan maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Nilai koefisien regresi keadilan interaksional (X_3) sebesar 0,383, maka apabila keadilan interaksional karyawan ditingkatkan maka kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat. Hasil perhitungan variabel keadilan distributif didapatkan nilai t hitung (2,348) > (1,960) dengan p value (0,021 < 0,05) berarti keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil perhitungan variabel keadilan prosedural diperoleh nilai t hitung (2,362) > (1,960) dengan p value (0,020 < 0,05) berarti keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil perhitungan variabel keadilan distributif diperoleh nilai t hitung (4,141) > (1,960) dengan p value (0,000 < 0,05) berarti keadilan interaksional mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

3.3 Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian diketahui bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai. Hasil koefisien regresi keadilan distributif bernilai positif berarti semakin baiknya keadilan distributif yang diterima pegawai KPP Pratama Klaten maka kepuasan kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Keadilan distributif menjadi salah satu faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Fatt, Khin dan Heng (2010) menyatakan bahwa keadilan distributif berdampak signifikan pada hasil dan berkaitan dengan kepuasan kerja karena adanya kesempatan promosi dan meningkatnya gaji. Abbasi dan Alvi (2012) menyatakan bahwa karyawan menjadi lebih mendukung untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ketika mereka menyadari bahwa organisasi telah berbuat adil dalam pembagian hadiah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Usmani dan Jamal (2013) bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3.4 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil koefisien regresi keadilan prosedural bernilai positif berarti semakin baiknya keadilan prosedural yang diterima pegawai KPP Pratama Klaten maka kepuasan kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. (Sareshkeh, Ghaziani dan Tayebi, 2012) menyatakan bahwa keadilan prosedural berdampak langsung pada kepuasan kerja. Hal ini berarti pegawai akan memandang bahwa keadilan prosedural terpenuhi ketika aturan di dalam organisasi sudah dilaksanakan oleh para pengambil kebijakan dengan adil pada semua pegawai, sebaliknya ketika prosedur perusahaan dilanggar maka pegawai akan menyatakan bahwa telah terjadi ketidakadilan di organisasi tersebut. Hasil penelitian ini sesuai penelitian dari Yaghoubi, *et al.* (2011),

Usmani dan Jamal (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

3.5 Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai koefisien regresi keadilan interaksional bernilai positif berarti semakin baiknya keadilan interaksional yang diterima pegawai KPP Pratama Klaten maka kepuasan kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Hal ini sesuai pernyataan Rahman, *et al.* (2015) bahwa ketika karyawan mempertimbangkan keadilan interaksi antara manajer dan bawahan maka hasil karyawan menjadi lebih baik. Pegawai akan menganggap bahwa perusahaan sudah dinyatakan adil apabila dalam membuat keputusan sudah sesuai dan akurat pada setiap pegawai di bagiannya masing-masing. Individu yang menjaga hubungan peduli dan positif dengan rekan kerja mereka cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yaghoubi, *et al.* (2011), Usmani dan Jamal (2013), Dewi dan Sudibya (2006), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan dengan kepuasan kerja.

3.6 Koefisien Determinasi

Tabel 3. Koefisien Determinasi

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
.736 ^a	.542	.526	2.04504

Hasil perhitungan diperoleh $Adjusted R^2 = 0,526$, berarti dapat diketahui bahwa sumbangan faktor keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Klaten adalah sebesar 0,526 atau 52,6% dan sisanya 47,4% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti, antara lain adalah kompensasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

3.7 Uji F

Tabel 4. Nilai Uji F

	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	429.755	3	143.252	34.253	.000 ^a
<i>Residual</i>	363.850	87	4.182		
<i>Total</i>	793.604	90			

Hasil uji dapat dihasilkan nilai F_{hitung} 34,253 serta p value $0,000 < 0,005$ berarti keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Klaten.

4. Kesimpulan

Keadilan distributif berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah perlunya manajemen melakukan promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi ataupun pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, implikasi dalam penelitian ini adalah perlunya manajemen perusahaan memberikan perlakuan yang adil baik secara prosedural yaitu yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan sehingga pegawai memiliki ikatan terhadap organisasi. Keadilan interaksional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah perlunya manajemen memberikan kesempatan bagi pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sekaligus pihak pimpinan memberikan waktu-waktu khusus bagi pegawai yang ingin berinteraksi secara langsung kepada pegawai.

5. Referensi

- Abbasi, A. and Alvi, A., 2012. Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), pp. 643-649.
- Al-Zu'bi, H.A., 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp.102-109.
- Aziri, B., 2011. Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Dewi, I.A. and Sudibya, I.G., 2006. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5, pp.3821-3848.
- Fatt, C.K., Khin, E.W.S. and Heng, T.N., 2010. The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), pp.56-63.
- Fernandes, and Awamleh., 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp 103-117.
- Iqbal, K., 2013. Determinants of organizational justice and its impact on job satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*. 2(1), pp. 48-56.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., and Good, D. H., 2007. Organizational justice and workplace mediation : A Six Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), pp.148-176.
- Novriyadhi, R.O. and Riana, I.G., 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(6).
- Rahman, M., Haque, M., Elahi, F. and Miah, W., 2015. Impact of organizational justice on employee job satisfaction: An Empirical Investigation. *American Journal of Business and Management*. 4(4), pp. 162-171
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. and Tayebi, S.M., 2012. Impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizational commitment: The Iranian Sport Federations perspective. *Annals of Biological Research*, 3(8), pp. 4229-4238.
- Usmani, S. and Jamal, S., 2013. Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*. 2(1), pp. 351 – 383.
- Wiratama, WJ., Riana, IG. and Rahyuda, AG., 2017. Keadilan organisasional sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour* pada hotel discovery kartika plaza kuta. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (5), pp. 2133-2160.
- Yaghoubi, E; Mashinchi, SA; Ahmad, E; Hamid, E. 2011. An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction. *Munich Personal Repec Archive Paper*. No.38103, pp .1-13.