

## Keadilan Prosedural Partisipatif dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

(Studi Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Cirebon)

Asep Qustolani

Dosen FEB Universitas Majalengka, Jawa Barat

E mail : [asepquinn@yahoo.com](mailto:asepquinn@yahoo.com)

### ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan hal yang menarik dan dianggap penting karena kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian hasil kerjanya akan meningkatkan secara optimal. Hasil penelitian membuktikan bahwa Keadilan Prosedural Partisipatif dan Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya Semakin baik keadaan Keadilan Prosedural Partisipatif yang diterapkan dan semakin tinggi Dukungan Organisasi kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja Karyawannya.

**Kata kunci :** Keadilan Prosedural Partisipatif.

### ABSTRACT

*Job satisfaction is interesting and is considered important because of perceived job satisfaction can affect the overall organization of his net. To get optimal results, job satisfaction is one important factor, when a person feels satisfaction in working of course he will do everything possible with his ability to complete his work. Thus the results of its work will improve optimally. The results showed that participative procedural justice and organizational support had a significant effect on employee job satisfaction, which means better procedural participative justice and the better the organizational support to employees will increase job satisfaction.*

**Keywords :** *The Participative Procedural Justice.*

### PENDAHULUAN

Peranan sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi keinginan seluruh karyawan dengan kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga bagaimana perusahaan memberikan pelayanan kepada karyawan supaya mereka merasakan kepuasan ketika bekerja.

Keberhasilan dan kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh salah satu faktornya adalah keadilan prosedural partisipatif, selanjutnya dikatakan bahwa Keadilan Prosedural Partisipatif (KPP) adalah persepsi terhadap keadilan yang berkaitan dengan prosedur, mengacu pada kewajaran proses keputusan yang dibuat disertai dengan peran serta dari karyawan. Faktor ini berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bisa berdampak pada kinerja (Asep

Qustolani,dkk. 2018). Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Namun, keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Jadi harus ada kesesuaian antara pengorbanan dan penghasilan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dukungan organisasi, karena dukungan organisasi merupakan suatu tingkatan dimana dalam pengamatan pegawai, suatu organisasi peduli terhadap pegawainya dengan baik dan menghargai kontribusi para pegawai terhadap organisasi (Yoon and Lim 1999). Dukungan organisasi merujuk pada keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Foley, Ngo dan Lui, 2005 dalam Fikri Haekal, 2016). Karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya hanya karena ingin memberikan pelayanan yang terbaik tetapi memerlukan dukungan dari organisasi sehingga

dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Dukungan yang diharapkan karyawan yang memberikan kontribusi yang baik yaitu imbalan yang sesuai dengan kontribusi yang diberikannya, fasilitas yang mendukung, promosi kenaikan jabatan dan bentuk penghargaan lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraannya .

Permasalahan ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi,

yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya), cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain, memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi, membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan, menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar. Pada Telkom Witel Cirebon, dalam proses pengambilan keputusan dilihat dari sifat pengambilan keputusannya, jika sifatnya umum maka melibatkan semua karyawan, jika bersifat khusus hanya karyawan tertentu saja dan kurangnya dukungan organisasi dalam bentuk perhatian yang dirasakan oleh sebagian karyawan, hal ini dapat menyebabkan kurangnya rasa kepuasan kerja karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Keadilan Prosedural Partisipatif**

Keadilan prosedural partisipatif adalah penilaian yang mengacu pada kewajaran proses bagaimana keputusan diambil di sertai dengan peran serta dari karyawan (Asep Qustolani, 2015). Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Konsisten, Perbaikan, Representative, Gagasan atau ide, Keaktifan dalam rapat, Koordinasi.

Keadilan Prosedural Partisipatif adalah sebuah konsep dari penggabungan dua konsep yaitu konsep keadilan prosedural dan partisipatif. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi yang dibuat (Greenberg and Baron, 2003), sedangkan partisipatif diambil dari konsep partisipasinya Gonsalves et.al. (2005) yang antara lain mengatakan bahwa, partisipasi mengandung pengertian yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Partisipasi adalah bentuk keterlibatan atau peran serta seseorang atau kelompok atas sesuatu yang akan dikerjakan.

## **Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selanjutnya dikemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi.

Dukungan organisasi didefinisikan juga sebagai suatu tingkatan dimana dalam pengamatan pegawai, suatu organisasi peduli terhadap pegawainya dengan baik dan menghargai kontribusi para pegawai terhadap organisasi (Yoon and Lim 1999). Persepsi dukungan organisasi ada tiga dimensi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu, Keadilan, Dukungan Atasan dan Penghargaan Organisasi & Kondisi Pekerjaan. Sedangkan indikatornya adalah organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, atasan membantu, atasan mendengarkan, gaji, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor dan pelatihan.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi jalannya organisasi perusahaan secara keseluruhan. Apabila perasaan puas dalam bekerja lebih dominan dalam suatu perusahaan maka keadaan perusahaan itu akan lebih baik daripada keadaannya adalah hal yang sebaliknya. Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal Rivai, 2011: 856)

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja yang digunakan adalah sebagai berikut: Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Kesempatan promosi, Pengawasan dan Rekan kerja.

**Hipotesis yang diajukan** sebagai berikut:

1. Keadilan Prosedural Partisipatif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
2. Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

## **Metode Yang Digunakan**

Metode penelitian survey. Populasinya adalah seluruh karyawan organik PT. Telkom Witel Cirebon yang berlokasi di Jl. P. Suryanegara No. 11 Cirebon-45118 yang berjumlah 45 orang. Menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus.

## **Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji validitas variabel keadilan prosedural partisipatif sebanyak 6 pernyataan menunjukkan semuanya, bahwa  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  pada

taraf signifikan 5% yakni sebesar 0,294. Sehingga dapat disimpulkan seluruh butir pernyataan tersebut valid.

Untuk variabel dukungan organisasi sebanyak 6 pernyataan menunjukkan semuanya bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% yakni sebesar 0,294. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan tersebut valid.

Untuk variabel kepuasan kerja sebanyak 7 pernyataan menunjukkan semuanya bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% yakni sebesar 0,294. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan tersebut valid.

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dari ketiga variabel diatas yaitu keadilan prosedural partisipatif (0,706), dukungan organisasi (0,723) dan kepuasan kerja karyawan (0,685) dinyatakan reliable karena  $> 0,60$ .

### Uji Normalitas Data

Ketiga variabel menunjukkan bahwa signifikasinya lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Sehingga berdistribusi normal.

### Hasil Uji t

a. Hasil perhitungan uji t variabel keadilan procedural partisipatif diperoleh bahwa  $t_{hitung} 2,995 > t_{tabel} 2,021$ , Pada derajat bebas (df) =  $n - k = 45 - 2 = 43$  dengan  $\alpha = 5\%$ . maka  $H_0$  ditolak, artinya keadilan prosedural partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Hasil perhitungan uji t variabel dukungan organisasi diperoleh bahwa  $t_{hitung} 3,008 > t_{tabel} 2,021$ . Pada derajat bebas (df) =  $n - k = 45 - 2 = 43$  dengan  $\alpha = 5\%$ . maka  $H_0$  ditolak, artinya dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Hasil uji F (Uji Ketepatan Model)

Perhitungan uji F bertujuan untuk menguji apakah model yang dipilih dalam penelitian ini yaitu keadilan procedural partisipatif dan dukungan organisasi sudah tepat untuk memprediksi kepuasan kerja. dengan nilai profitabilitas ( $\text{sig}$ ) =  $0,000 < 0,05$ , diperoleh  $F_{hitung} 17,187 > F_{tabel} 3,22$ , sehingga model ini tepat (Fit) dalam memprediksi pengaruh keadilan prosedural partisipatif dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Analisis Koefisien Determinasi

Dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

1. Pengaruh keadilan prosedural partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai r sebesar  $(0,576)^2 \times 100\% = 33,17\%$  artinya, diketahui bahwa besarnya kontribusi pengaruh keadilan prosedural partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 33,17%.

2. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

diperoleh nilai r sebesar  $(0,577)^2 \times 100\% = 33,30\%$  artinya, diketahui bahwa besarnya kontribusi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 33,30%.

### Pengaruh Keadilan Prosedural Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan variabel keadilan prosedural partisipatif berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan 33,17%. Berdasarkan hasil uji t, variabel keadilan prosedural partisipatif memiliki nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga hipotesis pertama terbukti kebenarannya.

Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan organik Telkom Witel Cirebon. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Asep Qustolani (2015) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan variabel dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 33,30%. Berdasarkan hasil uji t, variabel dukungan organisasi memiliki nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga hipotesis kedua terbukti kebenarannya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan organik Telkom Witel Cirebon. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Fikri Haekal (2016) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### SIMPULAN

1. Keadilan prosedural partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin baik keadilan prosedural partisipatif yang diterapkan perusahaan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

2. Dukungan Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary.(1994) *Human Resource Management*. Prentice Hall, International Edition, Englewood Cliffs. NJ.

Flippo, Edwin B., (1996). *Manajemen Personalia* Jilid 1. Terjemahan Moh. Masud.Jakarta : Erlangga.

Gonsalves. 2005. *Participatory Research and Development for Sustainable Agricultural and Natural Resource Management : A Resource Book (Glossary)*. International Potato Center – Users Perspective with Agricultural Research and Development. Philippines.

Greenberg, J., dan Baron, RA., (2003). *Behavior in Organizations*. Eighth Edition, prentice Hall, New Delhi

Haekal, Fikri (2016). “*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Dukungan Organisasi dengan Produktivitas Kerja*”. Psikoborneo, 2016, 4 (2) : 384-395.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro. Semarang.

Kraimer.J., (2001).*Organisasi dan Konsep Manajemen Terpadu*.Jakarta : Erlangga.

Kreitner, Robert dan Kinicki. Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Mathis, Robert L. dan Jackson, H., John. 2001. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia, Buku 1.Jakarta : Salemba Empat.

Porporato, Marcela. 2006. “*Impact of Management Control Systems’ Intensity of Use on Joint Venture’s Performance: an Empirical Assessment.*” School of Administrative Studies: York University. p.2-3

Qustolani, Asep. At all. 2018. “ *The Modelling of Participative Procedural Justice To Improve Employee Job Satisfaction Using Structural Equation Modeling*”. (*Empirical Study on Textile Industry and Products in West Java*). International Journal of Civil Engineering & Technology (IJCIET), VOL 9, Issue 2, Feb 2018, pp.883-897, article ID: IJCIET\_09\_02\_085

-----, 2015. “*Pemodelan Keadilan Prosedural Partisipatif Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan*”. Disertasi. PDIE, Universitas Diponegoro. Semarang.(tidak dipublikasi)

Rhoades, L., & Eisenberger, R., (2002). “*Perceived Organizational Support : A review of the Literatur*”. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Thibaut, J., & Walker, L., (1975). “*Procedural Justice : A Psychological Analysis*”. Hillsdale, NJ : Earlbaum. Vol 26 : 1271–1289.

Yoon, Jeong koo dan JWl, Cheol Lim. 1999. *Organizational Support in The Workplace : The Case of Korean Hospital Employees*”. Human Relations. Vol. 52, No.7, p. 923-945.