

# Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Keterikatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang

## *THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH JOB SATISFACTION ON THE EMPLOYEES OF PT MEKAR ARMADA JAYA MAGELANG*

Maria Stephani Dwitya, Bagus Wicaksono, Nugraha Arif Karyanta

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran  
Universitas Sebelas Maret

### ABSTRAK

Masyarakat usia dewasa di dunia menghabiskan sebagian besar waktu terjaganya di tempat kerja, oleh karenanya studi mengenai kepuasan kerja memiliki peran penting baik dalam peningkatan kualitas hidup individu maupun efektivitas organisasi. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan tersebut. Penilaian karyawan terhadap pekerjaannya tersebut dapat dipengaruhi berbagai faktor baik internal maupun eksternal, diantaranya keadilan organisasi dan keterikatan karyawan. Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi karyawan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dalam sebuah organisasi. Keterikatan karyawan merupakan kondisi hubungan positif karyawan dengan pekerjaannya meliputi dimensi fisik, kognitif, dan emosional dalam memenuhi peran dan tugas kerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja, hubungan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, dan hubungan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Mekar Armada Jaya Magelang sejumlah 754 karyawan. *Sampling* yang digunakan adalah *Cluster Random Sampling* dan diperoleh lima unit kerja sebagai sampel dengan total sampel 160 karyawan. Instrumen yang digunakan adalah skala kepuasan kerja, skala keadilan organisasi, dan skala keterikatan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang, ditunjukkan dengan  $F_{hitung} = 45,176 (>F_{tabel} 3,00)$ ,  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), dan koefisien korelasi  $R=0,604$ . Secara parsial, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja dengan nilai korelasi  $0,389$  dan  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja dengan nilai korelasi  $0,167$  dan  $p=0,001$  ( $p<0,05$ ). Nilai  $R^2$  yang diperoleh sebesar  $0,365$  berarti sumbangan pengaruh variabel keadilan organisasi dan keterikatan karyawan pada kepuasan kerja adalah sebesar  $36,5\%$ . Besarnya sumbangan efektif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $23,98\%$  dan sumbangan efektif keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar  $12,52\%$ .

Kata kunci: keadilan organisasi, keterikatan karyawan, kepuasan kerja.

---

### PENDAHULUAN

---

Suatu industri dan organisasi modern kini tidak hanya dituntut untuk memberikan kepuasan atas layanannya pada pengguna (customer) dan

*stakeholders* eksternal saja, namun juga terhadap para karyawannya, karena karyawan berperan sebagai *stakeholders* internal yang

merupakan motor penggerak keberlangsungan suatu organisasi (Bohlander, dkk., 2010).

Judge dan Klinger (2008) mengungkapkan bahwa lebih dari setengah populasi masyarakat usia dewasa di dunia menghabiskan sebagian besar waktu terjaganya di tempat kerja. Oleh karena itu, studi mengenai kepuasan kerja memiliki peran penting baik dalam peningkatan kualitas hidup individu maupun efektivitas organisasi. Davis dan Newstorm (2000) berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap tindakan dan motivasi dalam bekerja, produktivitas kerja, serta keberlangsungan industri atau organisasi yang bersangkutan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Pertimbangan yang mempengaruhi puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan yang dimiliki dapat berbeda pada setiap individu, namun tetap ada beberapa faktor yang secara umum mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, salah satu yang menjadi penentu ialah persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Hal ini dijelaskan oleh Adam (dalam Torrington, Hall, dan Taylor, 2002) melalui *equity theory*, yakni perbandingan *input* (usaha, pengalaman, keterampilan, dsb.) yang diberikan dengan *output* (gaji, pengakuan, promosi, dsb.) yang diperoleh karyawan. Penilaian karyawan terhadap perbandingan input-output ini apakah dirasakan adil atau tidak menjadi penentu kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi karyawan mengenai apa yang adil dalam organisasi dan lingkungan kerja. Keadilan organisasi ini terdiri dari tiga dimensi, yakni: (a) Keadilan distributif, merupakan penilaian karyawan terhadap alokasi hasil yang diberikan (kompensasi, promosi, pengakuan, dsb.) dalam perbandingan dengan upaya yang diberikan bagi organisasi; (b) Keadilan prosedural, merupakan penilaian karyawan mengenai prosedur yang digunakan untuk menghasilkan alokasi tersebut; (c) Keadilan interaksional, merupakan penilaian terhadap cara pemegang jabatan dan pembuat keputusan berperilaku pada karyawan.

Keterikatan karyawan merupakan faktor lain yang ikut menentukan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terikat pada pekerjaannya memberikan keuntungan yang kompetitif, termasuk produktivitas tinggi dan *turnover* yang rendah. Macey, dkk. (2009) mengungkapkan keterikatan karyawan adalah suatu keadaan psikologis yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan suatu keinginan murni untuk berkontribusi bagi kesuksesan organisasi. Rasa *engaged* ialah suatu perasaan yang meliputi keterikatan, rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, loyalitas, keterlibatan atau keinginan untuk berkontribusi baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya, secara sukarela tanpa paksaan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen emosional, mau menunjukkan inisiatif besar serta mengeluarkan upaya ekstra

besar secara sukarela untuk kesuksesan sebuah organisasi, kemungkinan besar karyawan tersebut akan memperoleh perasaan bahagia dan puas dalam pekerjaannya (Vance, 2006).

PT Mekar Armada Jaya merupakan sebuah perusahaan karoseri yang didirikan pada tahun 1974 di Magelang dan memiliki lebih dari 2000 karyawan. Pihak perusahaan berkomitmen untuk terus melakukan evaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan, namun sayangnya tetap saja ada banyak kendala yang dihadapi. Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan penulis di PT Mekar Armada Jaya Magelang, diketahui bahwa terjadi *turnover* yang cukup besar pada setiap bulannya. Kondisi tersebut dapat mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, seperti yang diungkapkan Davis dan Newstorm (2000) karyawan yang kurang puas cenderung tingkat *turnover*-nya lebih tinggi. Selain itu, melalui survei singkat kepuasan kerja secara umum terhadap 40 karyawan, diketahui 70% responden mengisi skala kepuasan kerja pada angka 2 dan 3, dimana mengindikasikan kondisi tidak puas ataupun netral (*neither dissatisfied nor satisfied*).

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk menganalisis lebih lanjut mengenai hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang.

---

## DASAR TEORI

---

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan

kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja secara garis besar terdiri dari dua aspek menurut Weiss, dkk. (1967), yakni kepuasan intrinsik, meliputi: *activity, independence, variety, social status, moral values, job security, social service, authority, ability utilization, responsibility, creativity, achievement*; dan kepuasan ekstrinsik, meliputi: *compensation, co-workers, advancement, supervisions-human relations, supervisions-technical, company policies and practice, working conditions, recognition*.

Folger dan Cropanzano (1998) mengungkapkan secara umum keadilan organisasi adalah mengenai kondisi karyawan yang mengarahkan individu untuk percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil.

Keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi hubungan positif karyawan dengan pekerjaannya meliputi dimensi fisik, kognitif, dan emosional dalam memenuhi peran dan tugas kerjanya. Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan aspek-aspek dari keterikatan karyawan meliputi *vigor, dedication* dan *absorption*.

---

## METODE PENELITIAN

---

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Mekar Armada Jaya Magelang sejumlah 754 karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *cluster random sampling*, diperoleh 5 unit kerja sebagai sampel dengan total 160 karyawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan skala yang kemudian diisi oleh para responden. Skala yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diadaptasi dan dimodifikasi dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, dkk.,1967; Luthans, 1998; Judge dan Klinger, 2008; Aziri, 2011). Keadilan organisasi akan diungkap melalui Skala Keadilan Organisasi yang disusun oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Cropanzano, dkk. (2007), yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional. Skala yang digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan dalam penelitian ini diadaptasi dari *Utretch Work Engagement Scale* (UWES) berdasar aspek-aspek keterikatan karyawan yang diungkapkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah validitas isi dan diuji daya beda itemnya dengan menggunakan *Corrected Item-Total Corelation* dengan program bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 22*. Sedangkan reliabilitas alat ukur diuji menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan program bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 22*.

Berdasarkan hipotesis dan tujuan penelitian maka data penelitian dianalisis menggunakan teknik korelasi berganda dalam analisis regresi pada program *Statistical Product And Service Solution (SPSS) versi 22.0*.

---

## HASIL PENELITIAN

---

Hasil uji validitas skala kepuasan kerja dapat diketahui dari 40 aitem yang diujicobakan, terdapat 1 aitem yang dinyatakan gugur dan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,864. Hasil uji validitas skala keadilan organisasi dapat diketahui dari 30 aitem yang diujicobakan, terdapat 11 aitem yang dinyatakan gugur dan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,807. Hasil uji validitas skala keterikatan karyawan dapat diketahui dari 17 aitem yang diujicobakan, tidak ada aitem yang dinyatakan gugur dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,852.

Uji analisis regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 22*, diperoleh hasil-hasil uji sebagai berikut:

### 1. Uji Asumsi Dasar

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0,632,  $p\text{-value} > 0,05$ . Hal ini berarti ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki sebaran normal.

#### b. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk melihat dua variabel mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan. Dua variabel

dikatakan linear apabila signifikansi (pada kolom *Deviation from Linearity*) lebih dari 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,126 serta nilai signifikansi antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebesar 0,900. Hal ini berarti terdapat hubungan linear antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja, karena *p-value* > 0,05.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* yang lebih dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang kurang dari 5,00 maka tidak terjadi multikolinearitas. Kedua variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas, dapat dilihat dari nilai *tolerance* masing-masing adalah 0,881 dan nilai VIF sebesar 1,135.

### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji glejser, diketahui nilai signifikansi variabel keadilan organisasi adalah sebesar 0,065 ( $p > 0,05$ ) dan nilai signifikansi variabel keterikatan karyawan adalah 0,756 ( $p > 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

### c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Diperoleh nilai DW hitung berada di antara dU dan 4-dU, yakni  $1,7668 < 1,822 < 2,233$ . Hal ini berarti bahwa tidak terdapat masalah autokorelasi dalam penelitian ini.

## 3. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 (atau 0,0001), *p-value* < 0,05 serta diketahui pula nilai  $F_{hitung}$  45,176 ( $> F_{tabel}$  3,00), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, yaitu keadilan organisasi dan keterikatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan tetap PT Mekar Armada Jaya Magelang.

Nilai koefisien korelasi ganda (R) adalah 0,604, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja tergolong kuat. Selain itu, dapat dilihat pula nilai *R square* adalah sebesar 0,365. Hal tersebut menunjukkan bahwa presentasi sumbangan pengaruh yang diberikan oleh keadilan organisasi dan keterikatan karyawan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 36,5 %. Sisanya sebesar 63,5% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai korelasi parsial antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0,389 dan tingkat

signifikansinya sebesar 0,000 ( $p\text{-value}<0,05$ ). Nilai korelasi parsial antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja adalah 0,167 dan tingkat significansinya sebesar 0,001 ( $p\text{-value}<0,05$ ). Hal ini berarti terdapat hubungan signifikan dan positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, dan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja.

Hasil analisis dan kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja berada pada kategori sedang yaitu sebesar 71%. Untuk variabel keadilan organisasi dapat diketahui bahwa secara umum responden berada pada kategori sedang yaitu 69%, dan untuk variabel keterikatan karyawan dapat diketahui bahwa secara umum responden berada pada kategori sedang yaitu 67%.

Besarnya sumbangan relatif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 65,69% dan sumbangan relatif keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 34,31%.

Besarnya sumbangan efektif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 23,98% dan sumbangan efektif keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 12,52%.

---

## PEMBAHASAN

---

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima, yakni terdapat hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang. Hasil tersebut ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  pada uji simultan (uji F) sebesar 45,176 yang berarti lebih besar

dari  $F_{tabel}$  yaitu 3,00 serta memiliki nilai signifikansi 0,000 (atau 0,0001),  $p\text{-value} < 0,05$ . Variabel keadilan organisasi dan variabel keterikatan karyawan secara bersama-sama memiliki hubungan signifikan dengan variabel kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang dirasakan dan semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang dirasakan serta keterikatan karyawan yang dimiliki individu, maka semakin rendah pula kepuasan kerjanya. Hubungan yang terjadi antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini termasuk pada kategori hubungan yang kuat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,604.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Lotfi dan Pour (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, serta mendukung studi yang dilakukan Paramitha (2014) bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Saks (2006) yang membuktikan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja ( $R^2=0.37$ ,  $p<0.001$ ). Individu yang memiliki keterikatan akan memiliki hubungan yang lebih berkualitas dan terpercaya dengan organisasi, lebih lanjut akan menghasilkan sikap dan intensi

positif terhadap organisasi. Schaufeli dan Salanova (2007) mengungkapkan bahwa dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa terikat, mereka yang memiliki keterikatan karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, merasa berkomitmen pada organisasi, dan tidak berintensi untuk meninggalkan organisasi serta mencari alternatif pekerjaan lain.

Keadilan organisasi dan keterikatan karyawan secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan bagi kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki keterikatan tentunya memiliki kepedulian dan *sense of belonging* yang lebih besar dengan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Cropanzano, dkk. (2007) bahwa menurut model nilai kelompok, *sense of belonging* merupakan aspek penting dimana semakin peduli seseorang pada organisasinya maka ia akan merasakan tingkat stress yang lebih tinggi saat diperlakukan tidak adil. Oleh karenanya, karyawan yang memiliki keterikatan dan merasakan keadilan dalam organisasinya secara bersama-sama akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil uji korelasi parsial antara variabel keadilan organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai korelasi 0,389 dengan *p-value* 0,000 (atau 0,0001) < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima, yakni terdapat hubungan signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang. Hubungan yang

ditunjukkan kedua variabel tersebut tergolong dalam kategori rendah dengan arah hubungan positif, yang dapat dilihat dari koefisien korelasi yang bernilai positif. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang dirasakan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil uji korelasi parsial ini mendukung penelitian terdahulu oleh Elamin dan Alomaim (2011) serta Khasanah (2015) bahwa keadilan organisasi yang terdiri dari tiga aspek, yakni keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung pula dengan hasil analisis tambahan yang dilakukan, yakni dalam penelitian ini masing-masing aspek keadilan organisasi tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dengan nilai korelasi yang sangat rendah.

Hasil uji korelasi parsial antara variabel keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai korelasi 0,167 dengan *p-value* 0,001 < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima, yakni terdapat hubungan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang. Hubungan yang ditunjukkan kedua variabel tersebut tergolong dalam kategori sangat rendah dengan arah hubungan positif, yang dapat dilihat dari koefisien korelasi yang bernilai positif. Semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil uji korelasi ini mendukung penelitian terdahulu oleh

Yanuaresmi (2011) dan Kurniasih (2013) yang menemukan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumbangan relatif yang diberikan variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 65,69% dan sumbangan relatif variabel keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 34,31%. Hasil perhitungan sumbangan relatif tersebut memperlihatkan bahwa dalam penelitian ini, variabel keadilan organisasi memberikan pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang daripada variabel keterikatan karyawan.

Variabel keadilan organisasi dalam penelitian ini berarti persepsi karyawan apakah ia diperlakukan adil atau tidak dalam organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Davis dan Newstorm (2000), bahwa salah satu hal yang menjadi penentu utama kepuasan kerja karyawan adalah terjadinya pertemuan antara ekspektasi yang muncul dengan *reward* yang disediakan pekerjaan. Setiap individu memiliki ekspektasi masing-masing terhadap apa yang akan ia peroleh dari perusahaan tempatnya bekerja. Apabila ada keseimbangan antara ekspektasi karyawan dengan hasil yang diperoleh sebagai timbal balik atas pekerjaannya, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Perbandingan antara nilai-nilai yang diberikan karyawan bagi perusahaan dengan hasil usaha yang diterima karyawan dari perusahaan menjadi dasar dari teori keadilan.

Prinsip keadilan ini merupakan faktor utama dalam penentuan kepuasan kerja karyawan, oleh karenanya variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja daripada variabel keterikatan karyawan.

Kategorisasi data deskriptif pada variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa 14% responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, 71% responden memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, dan 15% responden memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi. Nilai rerata empirik kepuasan kerja sebesar 110,47. Hasil kategorisasi ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan tetap PT Mekar Armada Jaya Magelang memiliki tingkat kepuasan kerja sedang. Selain itu, dalam penelitian ini tidak terdapat perbedaan signifikan pada tingkat kepuasan kerja antara karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal ini tidak sejalan dengan pendapat peneliti sebelumnya bahwa perempuan cenderung lebih cepat dan mudah merasa puas (As'ad, 2005). Perbedaan tingkat kepuasan kerja pada karyawan dalam penelitian ini justru terjadi berdasarkan perbedaan kategori masa kerja karyawan. Diketahui bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja pada kategori masa kerja 1-2 tahun dan kategori > 9 lebih tinggi dari rata-rata kepuasan kerja pada kategori masa kerja 3-9 tahun. Hal ini terjadi karena pada kategori masa kerja 3-9 tahun sudah mulai timbul rasa jenuh dalam diri karyawan, sehingga tingkat kepuasan kerja mulai menurun dibandingkan kategori masa kerja sebelumnya. Sementara pada kategori masa kerja lebih dari 9 tahun, karyawan sudah

beradaptasi dengan lebih baik dengan lingkungan kerjanya serta merasa nyaman dalam perusahaan, sehingga tingkat kepuasan kerjanya pun lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2015).

---

## PENUTUP

---

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa poin kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
  - a. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan secara umum berada pada tingkat sedang. Perlu ada peningkatan kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor-faktor yang dapat mendukung kepuasan kerja, diantaranya keadilan organisasi dan keterikatan karyawan.

- b. Meningkatkan keadilan organisasi dalam perusahaan, dapat dilakukan dengan melakukan pengelolaan pemberian upah dan *reward* yang lebih baik, menerapkan keterbukaan informasi terkait segala kebijakan perusahaan, serta membangun hubungan antara atasan dengan karyawan yang lebih baik.
- c. Keterikatan karyawan dalam perusahaan ini perlu ditingkatkan, misalnya dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat membangun *sense of belonging* karyawan dengan perusahaan, *sharing session*, pelatihan maupun *outbound*.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan pokok bahasan serupa, diharapkan mampu mengeksplorasi lebih lanjut mengenai variabel-variabel penelitian ini yaitu kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan keterikatan karyawan beserta kemungkinan faktor-faktor lain yang mempengaruhi untuk memperoleh hasil dan simpulan yang lebih komprehensif. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan mencari lokasi penelitian yang lebih fleksibel dalam prosedur dan waktu pelaksanaan penelitian, sehingga dapat melakukan pengujian alat ukur terlebih dahulu untuk memperoleh validitas dan reliabilitas alat ukur yang lebih baik, serta dapat melakukan pengambilan data secara langsung.

---

DAFTAR PUSTAKA

---

- As'ad, Muhammad. (2004). *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty, Yogyakarta.
- Aziri, Brikend. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. Vol 3 Issue 4, pp: 77-86.
- Azwar, Saifuddin. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Dasar-dasar Psikometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bohlander, George., & Snell, Scott. (2004). *Principles of Human Resources Management*. Edition 15. USA: South Western, Thomson Corporation.
- Cropanzano, R., Bowen, David E., Gilliland, Stephen W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, Vol 21, No. 4, hal 34-48
- Davis, Keith., & Newstorm, John W. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Elamin, A.M. & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*, Vol. 7, No.1, pp. 38-49.
- Folger, Robert., & Cropanzano, Russel. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA : Sage Publication, Inc.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organization: Global Edition*. London: Pearson Education Inc.
- \_\_\_\_\_, & Colquitt, Jason. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Harter, James K., Schmidt, Frank L., Killham, Emily A., Asplund, James W. (2006). *Q-12 Meta Analysis*. Washington DC: Gallup, Inc.
- Hazzi, Osama Abdul K. (2012). Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 52 September, 2012.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., Matteson, Michael T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (Ch. 19, pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Kahn, William A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Boston University
- Khasanah, Rusdiana. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Thesis*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Kurniasih, Eka Nurul. (2013). Hubungan antara Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. PG Asset Management. *Skripsi*. Universitas Indonesia, Depok.
- Lotfi, Moh Husein, & Pour, Moh Shirazi. (2013). The relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93 (2013) 2073 – 2079
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. 8th Edition. Singapore: McGraw Hill Inc.

- Macey, W.H., B. Schneider., K.M Barbera., S.A Young. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United States: Wiley-Blackwell.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moorman. Robert H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology* 76, pp. 845-855
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Barry, G., & Patrick, W. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: mencapai keunggulan Bersaing* (6 ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat
- Paramitha, Deandra P. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan BNI KCU UGM Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Priyatno, D. (2009). *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A.. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, A.M (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* No. 21.
- Sarjono, Haryadi, & Julianita, Winda. (2011). *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES - *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University
- \_\_\_\_\_. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25: hal. 293.
- Schaufeli, Wilmar., & Salanova, Marisa. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Journal of Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, hal 135-177.
- Schultz, Duane P., & Schultz, Sydney Ellen. (2010). *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. USA: Pearson Education Inc.
- Sjahrudin, Herman., Achmad, Sudiro A., Normijati. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4 No. 12.
- Smith, Gregory P. (2014). *Global Survei Reveals Staggering Results on Job Satisfaction*. Retrieved from <http://www.chartcourse.com>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp518-28.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Taheri, Fatemeh., & Soltani, Eiraj. (2013). The Study of Organizational Justice Effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior; (Case Study: Organization of Roads and Urban

Development of Golestan State). *World of Science Journal* Vol. 01 Issue 15, pp 64-73.

Torrington, Derek, Hall, Laura., Taylor, Stephen. (2002). *Human Resource Management*. London: Pearson Education.

Truss, Katie., Kular, Sandeep., Gatenby, Mark., Rees, Chris., Soane, Emma. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University.

Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*. USA: SHRM Foundation.

Weiss, David J., Dawis, Rene V., England. George W., Lolquist, Lloyd H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.

Yanuaresmi, Riesa Pramita. (2011). Employee Engagement: Antesenden dan Pengaruhnya pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan PT Bank Mandiri, Tbk se-eks Karesidenan Surakarta). *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

\_\_\_\_\_. (2013). *Fourth European Working Conditions Survey: Contribution to Policy Development*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/>

\_\_\_\_\_. (2014). *Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery*. A Research Report by The Society for Human Resource Management (SHRM).