

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta)

Suharyoko*

ABSTRACT

The purpose of this study is as follows: (1) measure and examine the effect of procedural and distributive justice on job satisfaction of employees (2) To measure and examine the effect of job satisfaction on employee performance (3) measure and examine the mediating effect of job satisfaction in influencing procedural justice and distributive justice on employee performance.

This research was conducted on PMI Ex-Surakarta Residencies consisting of PMI Surakarta, PMI Sragen, PMI Karanganyar, PMI Wonogiri, PMI Klaten and PMI Boyolali. The population in this study were employees support personnel consisting of as many as 184 employees of non-health and specialty pharmacy employees 20 people. Determination of the number of samples using the formula Slovin and gained as much as 67 samples. As for sampling using proportional random sampling.

Problem statement (1) Does procedural and distributive effect justice on employee satisfaction? (2) Is the job satisfaction influence on employee performance? (3) Is the mediating effect of job satisfaction procedural and distributive justice on employee performance?

The research results been recorded that procedural and distributive justice in PMI Ex-Surakarta Residencies have influence on employee satisfaction. Job satisfaction influence on employee performance. There is a complete mediating effect (full mediation) from employee satisfaction to procedural justice in influencing the performance of employees, and there is a partial mediating effect of job satisfaction against distributive justice in influencing employee performance PMI Ex-Surakarta Residencies.

Keywords: procedural, and distributive justice, job satisfaction, performance employee.

* Drs. Suharyoko, M.Si adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Tunas Pembangunan Surakarta. Alamat Kantor: Jl Walanda Maramis No. 31, Cengklik, Surakarta.

I. PENDAHULUAN

Perilaku kerja pegawai telah menjadi subjek penelitian yang menarik minat para peneliti dan akademisi. Penelitian-penelitian di bidang ini terutama dilakukan untuk mencari konsepsi-konsepsi yang berguna untuk dijadikan bahan masukan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia, maupun dalam rangka pengembangan ilmu. Konseptualisasi perilaku kerja pegawai yang banyak mendapat perhatian para peneliti di antaranya adalah persepsi tentang keadilan (Lamertz, 2002),

Bukti-bukti empiris juga telah memperkuat penjelasan-penjelasan konseptual yang menghubungkan berbagai konstruk perilaku pegawai. Keadilan distributif dan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja (Lee dan Farh, 1999) dan kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2009) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan keadilan distributif dan keadilan prosedural serta kepuasan kerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pegawai di Palang Merha Indonesia (PMI) Eks Karesidenan Surakarta mengalami beberapa permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai, kepuasan kerja, keadilan distributif dan keadilan prosedural. Pertama, adanya penurunan kinerja pegawai, terlihat dari adanya beberapa pegawai datang terlambat, pulang sebelum waktunya, lambatnya menyelesaikan pekerjaan dan lain sebagainya. Kedua, kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai dapat diamati dari kegairahan kerja pegawai yang rendah, hal ini dapat dilihat dari tidak adanya keinginan pegawai untuk berkembang, pegawai kurang menyenangi pekerjaan, tidak menikmati pekerjaan, menganggap

kompensasi yang kurang mencukupi, dan lain sebagainya. Ketiga keadilan distributif yang sering muncul yaitu adanya ketidak-konsistenan waktu penyampaian kompensasi pada para pegawai. Keempat keadilan prosedural sering muncul misalnya ada penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan bidangnya. Di samping itu ada beberapa mekanisme kerja yang tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan. Hal-hal seperti itu sering membuat para pegawai merasa kurang semangat dalam bekerja, dan sebagai akibatnya akan menurunkan kinerja mereka. Tujuan penelitian ini untuk mengukur dan menguji pengaruh keadilan procedural, dan distributif terhadap kinerja pegawai melalui efek mediasi kepuasan kerja para pegawai di PMI Eks Karesidenan Surakarta.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Penjelasan mengenai pengertian kinerja pegawai berkaitan dengan sumber daya manusia yang cukup urgen bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata.

Menurut Rivai, V., (2005), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Mangkunegara (2011) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai dalam periode tertentu yang dapat dibandingkan dengan berbagai kemungkinan dan dapat diukur serta dinilai Soeprihanto (2008). Sedangkan kinerja menurut Tadjuddin (2009: 91) merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau karyawan dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan atau penampilan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi kerja baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan bahkan diharapkan melebihi standar kerja dimaksud.

2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja (*performance*) seorang karyawan dalam perusahaan, di antaranya adalah: (Mangkunegara, 2011),

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*), yang memiliki pengertian bahwa pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (110-120) serta genius dan memiliki pendidikan yang memadai untuk melaksanakan jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain adalah hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan pendapat Suetiadi (2007) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja, usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja)

B. Equity Theory

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt dalam Byrne et al., 2003). Persepsi keadilan distributif menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall et al., 2001). Keadilan sosial meneliti persepsi mengenai keputusan organisasional. Metode yang digunakan untuk menelitinya dan meneliti sikap dari mereka yang dipengaruhi melalui tiga teori yang diungkapkan oleh Folger dan Cropanzano (Thornhill dan Saunders, 2003). Teori pertama berhubungan dengan persepsi pekerja mengenai hasil disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus persepsi pekerja tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari hasil keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan ini serta implementasinya. Keadilan distributif telah berkembang untuk mengembangkan teori dalam hubungan tiap-tiap aspek dan persepsi pekerja mengenai hasil keputusan yang diambil oleh organisasi dan tanggapan mereka pada bentuk dasar keadilan distribusi ini (Thornhill dan Saunders, 2003).

Persepsi keadilan distributif merupakan perbandingan dengan yang lain. Akibatnya, persepsi tentang keadilan hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran absolut, tetapi juga akan berdasar pada satu ukuran atau lebih, yaitu perbandingan sosial. Hasil tersebut berkenaan dengan perbandingan atau standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat (Sabbagh, 2003).

Untuk meneliti persepsi keadilan dalam proses pemberdayaan manusia membutuhkan pemahaman mengenai teori keadilan organisasional. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja (Harris, 2002). Folger dan Cropanzano dalam Harris (2002) mengamati bahwa sikap adil berkembang “untuk membantu meningkatkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja melebihi kewajiban kerja formalnya”. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok, dan keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan (Adams dalam Thornhill dan Saunders, 2003), khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban kerja, penghasilan dan yang lain (Leventhal, 1980).

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992). Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur

dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil.

Menurut Lind dan Tyler (1988), Keadilan prosedural berhubungan dengan apakah pihak pegawai mempercayai bahwa prosedur dalam perusahaan dan hasil akhirnya adalah adil. Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa Keadilan prosedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pola perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Reaksi semacam ini sudah dikenal lama akan mendayagunakan pengaruhnya yang kuat terhadap kognisi individu dan perilakunya. Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori; salah satu kategori berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori satunya berhubungan dengan proses sosial (keadilan prosedural), yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu.

Dalam hasil studinya mengenai keadilan prosedural, Thibaut dan Walker (1975) membantah bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang secara berbeda pula oleh individu yang berbeda dibawah kondisi lingkungan yang berbeda pula. Sehingga mereka menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dibutuhkan untuk menempatkan berbagai jenis permasalahan yang berbeda yang berpotensi muncul. Karena studi ini berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk meredakan suatu permasalahan atau pertikaian hukum, mereka menganggap dan mempertimbangkan lingkungan individu menjadi nilai penting. Menurut mereka, untuk mengatasi suatu pertikaian atau permasalahan akan kepentingan pribadi dan distribusi hasil akhir, maka prosedur bernilai tinggi dalam pengendalian proses atas sebuah konflik sebaiknya digunakan. Karena prosedur ini meskipun mengalami bias dalam pengumpulan informasi, namun menjamin dan memastikan pertimbangan disertakannya lingkungan individu yang diperlukan untuk memaksimalkan suatu keadilan’ (Thibaut dan

Walker, 1975). Karenanya, keberadaan pengendalian konflik (yang berlawanan dengan pihak ketiga) memiliki proses untuk membantu mencapai sebuah keputusan (pengendalian proses) dianggap berguna dalam menilai suatu keadilan. Dengan kata lain, keadilan prosedural dipengaruhi oleh keberadaan konflik yang dibiarkan terjadi untuk memberikan solusi atau pemecahan terhadap suatu konflik legal atau konflik hukum. Selain pengendalian terhadap proses seperti diidentifikasi oleh Thibaut dan Walker (1975), untuk menilai suatu keadilan prosedural, maka Leventhal (1980) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah: (i) konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu; (ii) penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi; (iii) akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan; dan (iv) kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas. Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah keadilan prosedural, menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses tunggal tidak akan mencukupi untuk meyakinkan persepsi pihak bawahan akan keadilan sebuah prosedur dalam perusahaan. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan akan diterapkan secara tidak konsisten atau perusahaan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah.

C. Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2008) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasinya. Untuk dapat melakukannya dengan tepat dan “kena sasaran”, diperlukan pemahaman tentang teknik dan cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan para bawahan tersebut. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa seorang pekerja tidak melakukan tugasnya dalam suasana kehampaan. Artinya, seseorang dalam

pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas ini berdasarkan keterampilan dan deskripsi tugas yang mungkin sangat jelas. Hal-hal tersebut memang tetap penting. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Ike, K, 2008).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Istilah kepuasan kerja merupakan sikap yang umum seorang individual terhadap pekerja yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerja itu (Robbin S, 2006).

Walau kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang. baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja, merupakan : Keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan (S. Martoyo, 2008).

Langkah kebijakan penting yang dapat ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Moch. A, (2004) berpendapat bahwa terdapat tiga faktor utama kepuasan kerja. Secara lengkap

faktor-faktor kepuasan kerja adalah faktor sosial, fisik dan finansial.

a. Fungsi-fungsi kepuasan kerja

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan karyawan akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja (H. Handoko, 2007).

b. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit dicari karena setiap individu karyawan berbeda standarnya kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja antara lain:

1) Disiplin waktu kerja

Kepuasan kerja berdasarkan disiplin waktu diperoleh dari pekerja maka kedisiplinan karyawan menjadi lebih baik. Sebaliknya, kepuasan karyawan yang kurang dicapai akan mengakibatkan kedisiplinan rendah.

2) Perputaran tenaga kerja,

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja karena jika kepuasan karyawan meningkat maka perputaran tenaga kerja di perusahaan akan menurun.

3) Absensi

Karyawan kurang mendapatkan kepuasan kerja, mereka akan cenderung lebih sering absen, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi dan menghambat proses produksi perusahaan.

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua

yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. Pendekatan Wexley dan Yukl (1998) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian Wexley dan Yukl (1998). Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1) Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan

terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

3) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

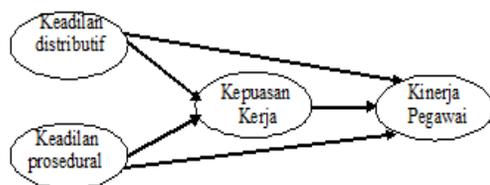
4) Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging) M. As'ad (2004).

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang menghubungkan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, kerangka konseptual penelitian digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1
Kerangka konseptual

III. METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Penelitian ini mengambil objek pada PMI di Eks Karesidenan Surakarta yang terdiri dari PMI Kabupaten Boyolali, PMI Kabupaten Klaten, PMI Kabupaten Wonogiri, PMI Kabupaten Sukoharjo, PMI Kabupaten Sragen, dan PMI Kota Surakarta. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah para pegawai pada PMI Eks Karesidenan Surakarta sebanyak 277 pegawai yang terdiri

dari pegawai unit transfusi darah dan pegawai unit markas. Pengambilan sampel menggunakan *propotional random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dengan memperhatikan perimbangan yang sama dari tiap bagian (wilayah), dimana populasi dibagi dalam beberapa sub populasi, dari tiap sub populasi diambil proporsi yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Jadi dalam penelitian ini penulis menggunakan 67 responden yang diambil dari 6 Kabupaten dan 1 Kota yang ada di Eks Karesidenan Surakarta.

B. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas tiga macam, yaitu: variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya dalam hal ini adalah kinerja pegawai, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya dalam hal ini adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, serta variabel intervening atau perantara dalam hal ini adalah kepuasan kerja.

C. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer

Cara-cara untuk mendapatkan data primer dengan kuesioner (daftar pertanyaan) dan wawancara

2. Data sekunder

Cara-cara untuk mendapatkan data sekunder dengan penelitian kepustakaan, dan documenter.

D. Uji Instrument Penelitian

Kuesioner yang akan dibagikan pada responden terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dalam bentuk uji butir-butir pertanyaan.

E. Metode Analisis Data

Analisis regresi linier jalur digunakan untuk mengetahui ada tidaknya dampak kepuasan kerja terhadap keadilan distributif dan prosedural kaitannya dengan kinerja pegawai.

- Persamaan pertama:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

di mana:

Y adalah Kepuasan Kerja

X₁ adalah keadilan distributif

X_2 adalah keadilan prosedural
 b_1 , adalah koefisien regresi.
 e adalah error term

- **Persamaan Kedua:**

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

di mana :

Z adalah kinerja pegawai
 X_1 adalah keadilan distributif
 X_2 adalah keadilan prosedural
 b_1 , adalah koefisien regresi.
 e adalah error term

- **Persamaan Ketiga (dengan mediasi)**

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + Y + e$$

di mana:

Z adalah kinerja pegawai
 X_1 adalah keadilan distributif
 X_2 adalah keadilan prosedural
Y adalah kepuasan kerja

pada kedua persamaan tersebut menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat partial.

Untuk variabel keadilan procedural pada Table I, dapat dilihat terjadinya penurunan angka koefisien dari variabel keadilan procedural pada langkah pertama (Standardized Coefficients keadilan procedural = 0,267; sig. = 0,013 <) dibandingkan dengan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja (Standardized Coefficients keadilan procedural = 0,159; sig. = 0,149 >) menunjukkan bahwa pada model penelitian terdapat adanya mediasi dari variabel kepuasan kerja. Tidak terjadinya tingkat signifikansi pada persamaan kedua tersebut yaitu keadilan procedural menjadi tidak signifikan menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat kompleks (full mediasi).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis

Tabel I
Hasil Analisis Regresi

	Variabel	β	t	Sig
Regresi 1				
Keadilan Distributif	→ Kinerja Pegawai	0,469	4,518	0,000
Keadilan Prosedural		0,267	2,570	0,013
Regresi 2				
Keadilan Distributif	→ Kepuasan Kerja	0,526	4,983	0,000
Keadilan Prosedural		0,481	4,193	0,000
Regresi 3				
Keadilan Distributif	→ Kinerja Pegawai	0,334	2,950	0,004
Keadilan Prosedural	→ Kinerja Pegawai	0,159	1,462	0,149
Kepuasan Kerja	→ Kinerja Pegawai	0,309	2,508	0,015

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis data pada Table I, dapat dilihat terjadinya penurunan angka koefisien dari variabel keadilan distributif pada langkah pertama (Standardized Coefficients keadilan distributif = 0,526; sig. = 0,000 <) dibandingkan dengan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja (Standardized Coefficients keadilan distributif = 0,334; sig. = 0,004 <) tetap signifikan, hal menunjukkan bahwa pada model penelitian terdapat adanya mediasi dari variabel kepuasan kerja. Tingkat signifikansi

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel keadilan distributive, dan keadilan procedural secara signifikan berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Analisis regresi tunggal menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai ini kemudian tetap signifikan tidak berubah ketika dimasukkan variabel kepuasan kerja dalam persamaan. Hal ini menunjukkan adanya efek mediasi parsial dari kepuasan kerja. Artinya keadilan distributif langsung maupun (tidak langsung) melalui efek mediasi kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan keadilan procedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh keadilan procedural terhadap kinerja pegawai ini kemudian berubah menjadi tidak signifikan ketika dimasukkan variabel kepuasan kerja dalam persamaan. Hal ini menunjukkan adanya efek mediasi sempurna (*full mediation*) dari kepuasan kerja. Adanya keadilan procedural tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, akan tetapi dengan cara meningkat

kan kepuasan kerja, baru kemudian kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Keadilan prosedural yang ada di PMI Eks Karesidenan Surakarta mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Keadilan distributif yang ada di PMI Eks Karesidenan Surakarta mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Kepuasan kerja pegawai PMI Eks Karesidenan Surakarta berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat efek mediasi komplit (full mediasi) dari kepuasan kerja pegawai terhadap keadilan prosedural dalam mempengaruhi kinerja pegawai PMI Eks Karesidenan Surakarta. Artinya keadilan prosedural tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai akan tetapi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja, baru kemudian kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai.
5. Terdapat efek mediasi parsial dari kepuasan kerja pegawai terhadap keadilan distributif dalam mempengaruhi kinerja pegawai PMI Eks Karesidenan Surakarta. Artinya keadilan distributif secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keadilan distributif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai secara parsial (individual).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai PMI Eks Karesidenan Surakarta, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Mengingat keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka pihak manajemen PMI Eks Karesidenan Surakarta selalu memperhatikan keadilan prosedural tersebut agar pegawai bisa melakukan pekerjaan dengan mekanisme-mekanisme yang lebih mudah, dengan demikian mereka akan dapat merasa puas dalam bekerja yang selanjutnya dapat

meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa dilakukan misalnya dengan menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.

2. Untuk keadilan distributif yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, penulis menyarankan agar pihak manajemen PMI Eks Karesidenan Surakarta mempertahankan atau bila perlu meningkatkan keadilan distributif yang selama ini telah dijalankan. Karena Keadilan distributif adalah penting untuk semangat pegawai dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya agar kelangsungan hidup mereka terpenuhi. Misalnya memberikan besarnya kompensasi sesuai dengan tugas dan kewajiban pegawai, dan perlunya ketepatan waktu dalam pemberian kompensasi.

3. Dalam hal kepuasan kerja memediasi keadilan prosedural secara full, mengindikasikan bahwa pihak manajemen PMI Eks Karesidenan Surakarta perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawainya melalui sistem tata kerja yang baik dan teratur serta menerapkan kedisiplinan menjalankan prosedur kerja sesuai dengan peraturan PMI Eks Karesidenan Surakarta.

4. Melihat keadilan distributif mempunyai pengaruh langsung dan pengaruh melalui mediasi kepuasan kerja (tidak langsung) terhadap kinerja pegawai, maka hendaknya keadilan ini tetap dipertahankan, terutama dalam hal kesejahteraan pegawai dan sistem kompensasi sesuai dengan jabatan dan fungsi para pegawai.

VI. REFERENSI

- Baron & Byrne (2005). *Psikologi Sosial*. Jilid 1 dan II, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Fahrudin Js Pareke (2004). Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Bepindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Siasat Bisnis* No. 9 Vol. 2, Desember 2004.
- Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi

- Universitas Muria Kudus. *Summary hasil penelitian Dosen Muda Yang dibiayai Dikti Tahun 2009*.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effect of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit : UNDIP.
- Harris, Lynette., (2002). Achieving a Balance in Human Resourcing between Employee Rights and Care for the Individual. *Business and Professional Ethic Journal*, 21(2), 45-60.
- Harris Kristanto (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.17, No. 1, Maret 2015: 86–98.
- Ike Rachmawati Kusdyah, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- John Suprihanto, (2006), *Manajemen Perusahaan : Pendekatan Operasional*, Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23:1-8.
- Lee, C. & Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 133-143.
- Leventhal, G.S. (1980). *What Should be Done With Equity theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships* In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (eds), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research* pp. 257–55. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press
- Mangkunegara, Anwar, Prabu (2009) Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vol. 3, No 6.
- (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moh. As'ad, (2004). *Psikologi Industri*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Purwanto, (2007). *Instrumen Penelitian Sosial, Pengembangan dan Pemanfaatan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Robbins, S. P., (2006). *Organizational Behaviour*. 9th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- . (2007). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jilid 1. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Skarlicki, D.P. and Folger, R., (1997). Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal of applied Psychology*, Vol. 82, pp. 434-43
- Sondang P. Siagian, (2008), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Suharsimi, Arikunto, (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, PT Bina Aksara.

- T. Hani Handoko, (2007). *Manajemen*, Yogyakarta: BPF-UGM.
- Vandenberg, Robert J. dan Charles F. Lance (1992), Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, Maret, 153-167.
- Wahyudin Nor (2011) Keadilan Distributif sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Dinas. *Jurnal Investasi*, Vol. 7, No. 2, Desember 2011, hal. 109-118.
- Wexley dan Yukl, G.A., (1998). *Leadership in Organizations*. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.