

KEADILAN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA: PERAN MEMBENTUK KEPUASAN KERJA PARA KARYAWAN

Oleh

**Eli Retnowati, Ernawati, Nurul Masithoh, Mukti Kemarauwana
Universitas Sunan Giri Surabaya**

ABSTRACT

This study examines the influence of organizational justice and work environment on employee job satisfaction within a company. Job satisfaction is a crucial factor in motivating and retaining employees within an organization. Organizational justice, encompassing distributive, procedural, and interactional justice, along with a conducive work environment, is identified as pivotal variables affecting job satisfaction. The research was conducted by sampling 100 employees from a population of 166 in a company located in Pasuruan. Data collection was carried out through questionnaires distributed via Google Form. The results of the data analysis using multiple linear regression technique indicate that organizational justice and work environment significantly influence job satisfaction, with an impact of 46.1%. The conclusion drawn from this research is that companies need to maintain organizational justice and create a conducive work environment to enhance employee job satisfaction.

Keywords: organizational justice, work environment, job satisfaction, influence, multiple linear regression.

PENDAHULUAN

Setiap Karyawan yang bekerja pada suatu organisasi tentunya sangat menginginkan tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang tinggi di dalam perusahaan dan akan menimbulkan kesenangan bagi karyawan. Ketika karyawan merasa puas, karyawan akan memiliki rasa loyal terhadap perusahaan sehingga meningkatkan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab (Rusman et al., 2007; Khasanah et al., 2010). Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan kepuasan rendah akan menganggap pekerjaannya membosankan sehingga karyawan akan merasa terpaksa dalam bekerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah tantangan mental, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan kerja (Razali, 2006; Darmawan, 2016).

Keadilan organisasional merupakan sebuah perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi kepada setiap karyawan yang menciptakan situasi kerja yang baik sehingga karyawan betah dan bekerja dengan nyaman di perusahaan. Keadilan organisasi adalah konsep teoritis tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam suatu organisasi. Saat karyawan diperlakukan tidak adil pada tempat ia bekerja, maka karyawan akan melepas tanggung jawabnya, konsekuensi yang akan timbul yaitu meningkatnya absensi karyawan dan akan memicu terjadinya turnover (Mahyanalia et al., 2017).

Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari komitmen pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi (Putra et al., 2017). Kajian sebelumnya menunjukkan adanya peran keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja (Bakhshi, 2009). Lung (2009) menyatakan Keadilan organisasi membedakan tiga jenis keadilan: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima, keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari proses keputusan yang dibuat, sedangkan keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan dari proses interaksi karyawan maupun dengan atasan. Karyawan akan bereaksi terhadap tindakan dan keputusan yang dibuat oleh perusahaan setiap harinya (Hutomo & Darmawan, 2011). Persepsi karyawan akan adil atau tidak adilnya keputusan yang dibuat oleh perusahaan akan mempengaruhi karyawan didalam berperilaku. Persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dalam perusahaan akan menghasilkan hasil yang positif dan hasil yang negatif (Idris, 2004). Bakhshi (2009) menyatakan bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi sangatlah mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Selain itu keadilan organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, tingkat keinginan keluar, dan komitmen organisasi.

Selain itu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ialah lingkungan kerja di sebuah organisasi. Lingkungan kerja suatu perusahaan perlu diperhatikan karena lingkungan kerja berdampak langsung pada karyawan (Ishak et al., 2016). Lingkungan kerja adalah lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya konsep lingkungan kerja berkaitan dengan faktor disekitar perusahaan yang langsung atau tidak langsung mempengaruhi perusahaan (Lestari, 2014). Lingkungan adalah kekuatan di luar yang berpotensi mempengaruhi perkembangan organisasi. Ini dapat berupa lingkungan umum seperti regulasi, keamanan, sosial demografi dan lingkungan khusus seperti pemasok, konsumen, dan organisasi mitra (Novrianda et al., 2012). Lingkungan kerja internal terkait internal perusahaan yang mempengaruhi kondusifitas kinerja pegawai (Oetomo, 2004). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Lumentut & Dotulong, 2015).

Kepuasan kerja di dalam sebuah perusahaan memiliki arti yang sangat penting, karena hal ini langsung memengaruhi tidak hanya kesejahteraan individu karyawan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap ketahanan dan daya tahan keseluruhan tenaga kerja. Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat komitmen, keterlibatan, dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya ikut berkontribusi pada kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan dan kesulitan yang mungkin timbul dalam lingkungan kerja. Secara esensial, mengupayakan kepuasan kerja bukan hanya perkara kebahagiaan individu semata, melainkan juga merupakan investasi strategis dalam membangun tenaga kerja yang tangguh dan mampu berkinerja tinggi. Hal ini membantu para karyawan untuk

dapat menghadapi berbagai kompleksitas yang ada dalam dunia kerja modern dengan lebih baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkontribusi pada tujuan dan sasaran perusahaan. Keadilan organisasi dan lingkungan kerja adalah dua variabel yang akan diamati di studi ini untuk mengetahui peran keduanya terhadap perwujudan kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di sebuah perusahaan di pasuruan yang berjumlah 166 orang. Sampel yang diambil adalah sebanyak 100 karyawan dengan teknik non-probability sampling dan metode accidental sampling.

Indikator dari keadilan organisasi berdasarkan Lung (2009) yang menyatakan keadilan organisasi terbentuk dari tiga jenis keadilan, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Menurut Mardikaningsih (2016), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Indikator dari kepuasan kerja yaitu; isi pekerjaan, upah/gaji, kondisi, pekerjaan, pengawasan, dan rekan kerja (Andayani & Darmawan, 2011).

Pengumpulan data menggunakan kuisioner yang didistribusikan melalui Google Form lalu linknya didistribusikan melalui WhattApss. Adapun skala pengukuran kuesioner yang digunakan yaitu menggunakan skala likert dengan rentang penilaian 1 sampai dengan 5: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Pada penelitian ini digunakan teknik analisis data berupa teknik regresi linier berganda dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat disertai dengan uji hipotesis berupa uji t. Koefisien determinasi ditujukan untuk mengetahui peran semua variabel bebas membentuk variabel terikat, yaitu kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji reliabilitas diperoleh untuk setiap variabel diatas 0,6. Pengujian menghasilkan Cronbach's Alpha untuk variabel keadilan organisasi (0,793), lingkungan kerja (0,683), kepuasan kerja (0,846). Semua dinyatakan reliabel. Item corrected total correlation yang diperoleh nilainya positif. Item pernyataan tersebut dinyatakan valid. Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,3 dimana untuk variabel keadilan organisasi (0,438 s.d. 0,641), lingkungan kerja (0,566 s.d. 0,832), kepuasan kerja (0,459 s.d. 0,688).

Hasil uji hipotesis memperlihatkan nilai P untuk keadilan organisasi (0,003) dan lingkungan kerja (0,000) memiliki nilai kurang dari 0,05 sehingga semua hipotesis diterima. Besarnya pengaruh keadilan organisasi dan lingkungan kerja adalah sebesar 46,1%, sisanya 53,9% dijelaskan oleh variabel yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Hasil dari pengujian yang telah dilakukan mengkonfirmasi hipotesis yang sebelumnya diajukan, yaitu bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara

keadilan organisasi dan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi (2009), yang juga menunjukkan bahwa faktor keadilan organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Penemuan ini memberikan bukti konkret bahwa usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi langkah yang efektif dalam menciptakan suasana di mana para karyawan merasa diterima dan nyaman di lingkungan kerja. Namun demikian, penting untuk diakui bahwa ketidakadilan organisasi dapat membawa konsekuensi sebaliknya. Studi lain yang dilakukan oleh Freddy et al. (2015) menunjukkan bahwa jika karyawan merasa tidak diperlakukan secara adil, hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka. Lingkungan kerja yang tidak adil dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, mengakibatkan penurunan semangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, hasil temuan ini menggarisbawahi urgensi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang adil dan inklusif. Upaya untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur di perusahaan dijalankan secara adil dan konsisten akan berdampak positif pada kepuasan karyawan. Mengakui peran keadilan organisasi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja adalah langkah penting dalam membangun budaya perusahaan yang mendorong kepuasan dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Hasil dari uji pengujian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Fakta ini tidak hanya menguatkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tetapi juga sejalan dengan penemuan yang diungkapkan oleh Lumentut dan Dotulong (2015). Hasil temuan mereka menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang sudah diciptakan oleh perusahaan dalam bentuk yang nyaman benar-benar memiliki implikasi positif, memicu terciptanya rasa kebahagiaan bagi para pekerja (Ningwulan et al., 2012). Pentingnya kondisi lingkungan kerja yang nyaman tidak dapat diabaikan. Dengan menciptakan lingkungan yang memenuhi kriteria kenyamanan, seperti kebersihan, suhu yang sesuai, ventilasi yang baik, dan pencahayaan yang memadai, perusahaan memberikan sarana yang mendukung karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini, pada gilirannya, mendorong efisiensi dan produktivitas kerja (Baskoro, 2002). Menjaga kebersihan dan kondusivitas lingkungan kerja adalah hal yang penting. Lingkungan kerja yang bersih dan teratur tidak hanya memberikan kesan visual yang baik, tetapi juga memberi dampak psikologis yang positif pada karyawan. Sebagai hasilnya, mereka merasa lebih nyaman, terinspirasi, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Peningkatan kepuasan kerja adalah salah satu hasil alami dari upaya menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan tempat kerja (Wahyudi et al., 2006). Dengan mengedepankan kenyamanan dan produktivitas melalui lingkungan kerja yang baik, perusahaan secara tidak langsung juga membangun fondasi bagi kolaborasi yang kuat, meningkatkan retensi karyawan, serta mempertinggi reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang diinginkan. Oleh karena itu, mengakui peran penting lingkungan kerja yang kondusif adalah langkah yang bijaksana dalam mendukung kepuasan dan kesejahteraan karyawan serta kesuksesan jangka panjang perusahaan.

PENUTUP

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa memang benar ada pengaruh dari variabel keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap perwujudan kepuasan kerja karyawan. Ini menjadi nyata saat keduanya juga memberikan pengaruh secara simultan secara signifikan.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan adalah pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Keadilan organisasi harus selalu dijaga dengan baik dan dilakukan dengan adil tanpa memandang status karyawan tersebut. Ini diharapkan berdampak pada retensi pekerja. Kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan dengan cara menciptakan suasana yang bersahabat dan kekeluargaan agar karyawan merasa menjadi keluarga dari perusahaan tersebut. Lingkungan kerja harus diciptakan dengan baik dan nyaman. Selain itu keadilan yang diterima karyawan sangat berperan, adanya rasa kekeluargaan dan keadilan organisasi akan membuat karyawan bekerja dengan semangat dan baik serta niat meninggalkan perusahaan akan berkurang. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas ruang lingkup wilayah penelitiandan lokasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat diterapkan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Bakhshi, A. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 34-56.
- Baskoro, T., B. Siswanto, D. Darmawan & A. Kirana. (2002). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 157-166.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. (2015). Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.

- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lumentut, M.D.S. & L.O.H. Dotulong. (2015). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal Emba*, (1), 74-85.
- Lung Cao Van. (2009). The Influence of Employees Perceived Leadership Styles on Job Satisfaction, Organational Comitmen, and Job Performance in Viettel Telephone Company Call Center. *Ming Chuan University* 1(4), 35-78.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. (2012). Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Putra, A. R., D. Darmawan, & E. A. Sinambela. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.