

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPERCAYAAN,  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN DI PT. TELKOM TBK, SURAKARTA**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I  
pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Oleh :  
ISMI IKA YUNITA  
B 100 140 205**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPERCAYAAN, DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI  
PT. TELKOM TBK, SURAKARTA**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:

**ISMI IKA YUNITA**

**B 100 140 205**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jati Waskito', written in a cursive style.

**(Jati Waskito, S.E., MSi)**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPERCAYAAN, DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI  
PT. TELKOM TBK, SURAKARTA**

OLEH

**ISMI IKA YUNITA**

**B 100 140 205**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari Sabtu, 11 Agustus 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji :

1. Dra. W. Mukharomah, M.M.

Ketua dewan penguji

2. Jati Waskito, S.E., M.Si

Sekretaris dewan penguji

3. Soepatini, S.E., M.Si, Ph.D.

Anggota dewan penguji

(  )  
(  )  
(  )

Dekan,



(Drs. H. Mursudin M.M)

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 14 Agustus 2018

Penulis



ISMI IKA YUNITA

# **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPERCAYAAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. TELKOM TBK, SURAKARTA**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk, Surakarta. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik pengambilan data penelitian melalui kuesioner dengan skala likert. Penelitian ini menggunakan 100 responden dari karyawan PT. Telkom Tbk, Surakarta. Teknik pengambilan sampel dengan metode *Probability Sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah uji analisis regresi linier berganda dengan uji t ditunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional, kepercayaan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya melalui uji F ditunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian terakhir dengan uji determinasi menunjukkan hasil nilai  $R^2$  sebesar 0,239. Hal ini berarti variabel keadilan organisasional, kepercayaan, dan kepuasan kerja karyawan memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 29,3% dan sisanya dijelaskan variabel lain di luar model.

**Kata Kunci :** Keadilan Organisasional, Kepercayaan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan

## **Abstract**

This study aims to analyze the influence of organizational justice and employee job satisfaction at PT. Telkom Tbk, Surakarta. This type of research is quantitative research that uses research data retrieval techniques through questionnaires with Likert scale. This study uses 100 respondents from employees of PT. Telkom Tbk, Surakarta. Sampling method with the Probability Sampling method. Data analysis method used is a multiple linear regression analysis test with t test shown that the variables of organizational justice, trust, and work motivation have a significant effect on employee job satisfaction. Furthermore, through the F test shows that the independent variables together have a significant effect on employee job satisfaction. The last test with the determination test shows the  $R^2$  value of 0.239. This means that the variables of organizational justice, trust, and employee job satisfaction have a contribution to employee job satisfaction of 29.3% and the rest are explained by other variables outside the model.

**Keywords:** Organizational Justice, Trust, Work Motivation, Employee Job Satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang dapat mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi (Riska, 2013). Menurut Dessler (2010) sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Noe *et al.*, (2010) mengatakan bahwa, *Human Resources Management* (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Mathis dan John (2006) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Fernandes dan Awamleh (2006) menyatakan bahwa, keadilan organisasional memiliki peran yang penting dimana imbalan akan diberikan secara adil sesuai bidangnya dan pantas mereka dapatkan diperusahaan. Keterlibatan dan keberadaan karyawan pada organisasi serta perasaan tetap mempertahankan keanggotaannya didasari dengan adanya keadilan yang sesungguhnya diterima dalam organisasional (Marissa, 2010).

Kepercayaan didefinisikan sebagai komponen kognitif dari sikap. Kepercayaan mungkin berdasarkan prasangka (*prejudice*), atau berdasarkan instuisi. Apakah seseorang percaya atau tidak terhadap suatu fakta tertentu tidak mempengaruhi perilaku

Motivasi kerja yaitu serentetan perilaku dan esensiasi yang berdampak pada pribadi untuk melampaui hal yang khusus sesuai tujuan pribadi yang berasal dari individu tersebut tidak atas keinginan pihak lain, menurut McClelland dalam Rivai (2011).

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang

bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang beraku pada dirinya.

Wibowo (2012) mendefinisikan 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.

Rae (2013) penelitiannya mengatakan kepuasan kerja adalah bagian penting dari pengalaman hidup karyawan dalam bekerja, artinya terkait dengan seorang karyawan menerima cukup imbalan intrinsik dan ekstrinsik mendorong karyawan untuk tetap ditempat kerja mereka dan terus menghabiskan sebagian besar waktu untuk pemenuhan tugasnya.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk menganalisa permasalahan dengan mengambil judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Telkom Tbk, Surakarta”

## **2. METODE**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan melakukan uji hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan terhadap PT. Telkom Tbk, Surakarta. Data yang digunakan adalah data primer dengan kuesioner yang diberikan kepada karyawan pada PT. Telkom Tbk, Surakarta. Populasi dalam penelitian ini yaitu para karyawan PT. Telkom Tbk, Surakarta. Populasinya sebanyak 130 orang. Sampel digunakan adalah 100 responden.

Variabel dependennya adalah kepuasan kerja karyawan (Y) sedangkan variabel independennya adalah Keadilan Organisasional ( $X_1$ ), Kepercayaan ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari Kuesioner. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner (angket) dengan skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner penelitian ini

adalah skala likert 5 point. Perhitungan skala likert perhitungan mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju pada metode angket maupun kuesioner yang diberikan kepada responden. Kuesioner diberikan secara langsung kepada karyawan yang bekerja di PT. Telkom Tbk, Surakarta yang diantar dan diambil sendiri oleh peneliti. Selain itu, data juga diperoleh dari berbagai macam buku, literature, jurnal, referensi, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan model regresi linier berganda, dimana dalam uji regresi uji tersebut akan diuji pengaruh variabel independen terhadap dependen. Pengelolaan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier meliputi uji F, uji t dan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki laki	67	67%
Perempuan	33	33%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 1 diketahui responden dalam penelitian ini adalah laki-laki 67 orang (67%), sedangkan perempuan 33 orang (33%). Dengan demikian penelitian ini didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah	Presentase
< 25 Tahun	3	3%
26-35 Tahun	34	34%
36-45 Tahun	27	27%
46-55 Tahun	35	35%
> 56 Tahun	1	1%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018



Tabel 2 diketahui responden yang berusia kurang dari 25 tahun 3 orang (3%), berusia 26-35 tahun 34 orang (34%), berusia 36-45 tahun 27 orang (27%), berusia 46-55 tahun 35 orang (35%) dan berusia lebih dari 56 tahun 1 orang (1%). Dengan demikian penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 46-55 tahun.

**Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
< 1 tahun	3	3%
1 – 2 tahun	36	36%
2 – 4 tahun	21	21%
> 5 tahun	40	40%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 3 diketahui responden yang memiliki lama bekerja kurang dari 1 tahun 3 (3%) responden, memiliki lama bekerja selama 1 – 2 tahun 36 (36%) responden, memiliki lama bekerja selama 2 – 4 tahun 21 (21%) responden, dan sisanya memiliki lama bekerja lebih dari 5 tahun 40 (40%) responden. Sehingga penelitian ini didominasi oleh responden dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun.

**Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/SMK	10	10%
D1/D2/D3	25	25%
S1	62	62%
S2	3	3%
S3	0	0%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4 diketahui responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK 10 (10%) responden, memiliki pendidikan terakhir D1/D2/D3 25 (25%) responden, memiliki pendidikan terakhir sarjana S1 62 (62%) responden, memiliki pendidikan terakhir paska sarjana S2 3 (3%) responden dan memiliki pendidikan terakhir doktoral S3 tidak ada. Sehingga penelitian ini didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir sarjana S1.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Keadilan Organisasional

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
KO.1	0,786	0,197	0,000	Valid
KO.2	0,842	0,197	0,000	Valid
KO.3	0,715	0,197	0,000	Valid
KO.4	0,632	0,197	0,000	Valid
KO.5	0,767	0,197	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 5 menunjukkan semua butir pernyataan variabel keadilan organisasional dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,197) dan tingkat signifikansi  $< \alpha$  (0,05).

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kepercayaan

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
Kep.1	0,816	0,197	0,000	Valid
Kep.2	0,855	0,197	0,000	Valid
Kep.3	0,827	0,197	0,000	Valid
Kep.4	0,547	0,197	0,000	Valid
Kep.5	0,819	0,197	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 6 menunjukkan semua butir pernyataan variabel kepercayaan dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,197) dan tingkat signifikansi  $< \alpha$  (0,05).

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
MK.1	0,773	0,197	0,000	Valid
MK.2	0,855	0,197	0,000	Valid
MK.3	0,747	0,197	0,000	Valid
MK.4	0,726	0,197	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 7 menunjukkan semua butir pernyataan variabel motivasi kerja dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,197) dan tingkat signifikansi  $< \alpha$  (0,05).

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
KK.1	0,822	0,197	0,000	Valid
KK.2	0,637	0,197	0,000	Valid

KK.3	0,709	0,197	0,000	Valid
KK.4	0,798	0,197	0,000	Valid
KK.5	0,799	0,197	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 8 menunjukkan semua butir pernyataan variabel kepuasan kerja karyawan dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,197) dan tingkat signifikansi  $< \alpha$  (0,05).

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Kriteria	Keterangan
Keadilan Organisasional	0,807	$> 0,70$	Reliabel
Kepercayaan	0,818	$> 0,70$	Reliabel
Motivasi Kerja	0,779	$> 0,70$	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,810	$> 0,70$	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas pada tabel 9 menunjukkan instrumen penelitian yaitu data kuesioner dari keadilan organisasional, kepercayaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan instrumen penelitian tersebut memiliki kehandalan data untuk melanjutkan proses penelitian.

Tabel 10. Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
Kolmogorov-Smirnov Z	0,939
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,341

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 10 nilai Kolmogorov-Smirnov Z 0,939 dengan nilai signifikan atau *asympt. sig (2-tailed)* 0,341 lebih besar dari 0,05 ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Sehingga data residual model regresi dalam penelitian ini terdistribusi normal.

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Keadilan Organisasional	0,833	1,201	Bebas Multikolinearitas
Kepercayaan	0,810	1,235	Bebas Multikolinearitas
Motivasi Kerja	0,961	1,041	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 11 hasil pengujian menunjukkan semua variabel memiliki nilai *tolerance value* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, dengan demikian tidak terjadi penyimpangan multikolinearitas.

Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	$t_{hitung}$	Sig.	Keterangan
Keadilan Organisasional	1,471	0,145	Bebas Heteroskedastisitas
Kepercayaan	-1,320	0,190	Bebas Heteroskedastisitas
Motivasi Kerja	-0,090	0,928	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,985) dan *p-value* di atas tingkat signifikan (*p-value* > 0,05). Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

Tabel 13. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig.
Konstan	3,319	1,281	0,203
Keadilan Organisasional	0,365	3,562	0,001
Kepercayaan	0,217	2,448	0,016
Motivasi Kerja	0,295	2,689	0,008

Sumber: Data primer diolah, 2018

Model hubungan nilai antar variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

$$KK = 3,319 + 0,365KO + 0,217Kep + 0,295MK + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linier berganda tersebut, hasil regresi dapat dijelaskan/diinterpretasikan sebagai berikut: Konstanta 3,319 dengan parameter positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila keadilan organisasional, kepercayaan, dan motivasi kerja dianggap konstan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Koefisien regresi KO 0,365 dengan parameter positif, menunjukkan bahwa apabila keadilan organisasional meningkat, dengan asumsi kepercayaan, dan motivasi kerja dianggap konstan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Koefisien regresi Kep 0,217 dengan parameter positif, menunjukkan bahwa apabila kepercayaan meningkat, dengan asumsi, keadilan organisasional dan motivasi kerja

dianggap konstan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Koefisien regresi MK 0,295 dengan parameter positif, menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja meningkat, dengan asumsi, keadilan organisasional dan kepercayaan dianggap konstan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 14. Hasil Uji F

$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Sig.	Keterangan
14,660	2,70	0,000	Model Fit

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian hipotesis secara serentak (simultan) berdasarkan tabel 14 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  14,660 >  $F_{tabel}$  2,70 dengan nilai signifikan  $0,000 < \alpha = 0,05$  sehingga keadilan organisasional, kepercayaan, dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan. Juga bisa diartikan bahwa model pengujian regresi secara serentak (simultan) yang digunakan tersebut sudah sesuai (*model fit*) dengan datanya.

Tabel 15. Hasil Uji t

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
Keadilan Organisasional	3,562	1,985	0,001
Kepercayaan	2,448	1,985	0,016
Motivasi Kerja	2,689	1,985	0,008

Sumber: Data primer diolah, 2018

Penjelasan untuk masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut: Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel keadilan organisasional berdasarkan tabel 15 diperoleh  $t_{hitung}$  3,562 >  $t_{tabel}$  1,985 dengan nilai tingkat *p-value*  $0,001 < \alpha 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah terbukti.

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel kepercayaan berdasarkan tabel 15 diperoleh  $t_{hitung}$  2,448 >  $t_{tabel}$  1,985 dengan nilai tingkat *p-value*  $0,016 < \alpha 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian

hipotesis kedua yang menyatakan kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah terbukti.

Hasil pengujian statistik uji t untuk variabel motivasi kerja berdasarkan tabel 15 diperoleh  $t_{hitung} 2,689 > t_{tabel} 1,985$  dengan nilai tingkat  $p-value$   $0,008 < \alpha 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah terbukti.

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Keterangan
0,561	0,314	0,293	Persentase pengaruh 50%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) berdasarkan tabel 16 mengindikasikan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* 0,293. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabilitas variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan 29,3%. Sementara itu, sisanya 70,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel keadilan organisasional memiliki tingkat signifikan  $< \alpha 0,05$  yaitu 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2000), Greener (2001), Doughty, May *et al.* (2002), Aswathappa (2003) dan Azhariman (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional terbukti secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan yang telah didapat karyawan akan sangat bergantung terhadap kepuasan kerja. Jika karyawan merasa apa yang telah dikerjakan sesuai dengan apa yang telah didapat, maka kepuasan kerja yang dimiliki akan bertambah.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi *outcome* organisasi. Karyawan yang tidak puas

dengan pekerjaan mereka jika mereka diperlakukan dengan tidak adil, sehingga organisasi tersebut tidak dapat meningkatkan produktivitas mereka. Saat organisasi menerapkan aturan secara adil dan konsisten untuk semua orang dan menghargai mereka berdasarkan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, akan menimbulkan persepsi positif dari keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, yang menyebabkan kepuasan yang lebih tinggi

Berdasarkan hasil analisis data di atas, variabel kepercayaan memiliki tingkat signifikansi  $< \alpha$  0,05 yaitu 0,016. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ellis dan Shockley-Zalabak (2001), Gupta & Joshi (2008), Binikos (2010), Partonia (2014) serta Zahra dan Mariatin (2012) yang menyatakan bahwa kepercayaan terbukti secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepercayaan merupakan keyakinan dalam diri atau kepercayaan dalam kerjasama dengan pihak lain dalam memberikan suatu hasil yang diinginkan di masa akan datang. Adanya keyakinan karyawan bahwa perusahaan akan memberi keuntungan bagi mereka menyebabkan mereka merasa puas dan kepuasan tersebut membentuk hasil kerja dari karyawan tersebut. Karyawan meyakini bahwa perusahaan telah memberikan yang terbaik sehingga mereka merasa memiliki kewajiban untuk memberikan yang terbaik pula. Oleh sebab itu, mereka memberikan energi dan usaha maksimumnya untuk perusahaan.

Keadilan organisasi pada hakikatnya adalah aturan yang mengatur antara hak dan kewajiban yang sama. Perlakuan tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa perilaku keorganisasian. Puas atau tidaknya karyawan dengan sistem yang ada pada perusahaan ditentukan oleh persepsi mereka tentang keadilan organisasi. Karyawan yang mendapatkan perlakuan adil, akan membangkitkan sikap positif pada organisasi, antara lain dalam bentuk kepuasan dan komitmen.

Berdasarkan hasil analisis di atas, variabel motivasi kerja memiliki tingkat signifikansi  $< \alpha 0,05$  yaitu 0,007. Hal ini menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Horwitz et al (2003), Wright dan Pandey (2005) serta Mardiono (2014) yang menyatakan bahwa kepercayaan, motivasi kerja terbukti secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik sandang, pangan, papan. Selain itu juga memerlukan pemenuhan kebutuhan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri seseorang. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat pegawai termotivasi dengan pekerjaannya.

#### **4. PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Tbk. Surakarta, hal ini dapat dibuktikan dengan uji t.



Jadi hipotesis yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.

Kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Tbk. Surakarta, hal ini dapat dibuktikan dengan uji t. Jadi hipotesis yang menyatakan kepercayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Tbk. Surakarta, hal ini dapat dibuktikan dengan uji t. Jadi hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agarwal Upasna A. 2013. *Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement*. NITIE, Mumbai, India.
- Aryee Samuel, Pawan S. Budhwar and Zhen Xiong Chen. 2002. *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model*. *J. Organiz. Behav.* 23, 267-285
- Darsana, I Wayan Agus & Made Surya Putra. 2017. Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Ayodya Resort. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 6, No. 1 : 146-175. ISSN : 2302- 8912.
- Fard, Parastoo Gashtasebi & Fariba Karimi. 2015. *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University*. *International Education Studies*; Vol. 8, No. 11.
- Hidayat, Darra Pradita. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Efektif melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Swasta Di Jakarta. Universitas Trisakti. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa. Volume 8, No. 1.
- Hubbell Anne P. & Rebecca M. Chory-Assad. 2005. *Motivating Factors : Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust*. Vol. 56, No. 1. *Communication Studies*.
- Indrayani, Luh Putu Cahya & I Gusti Made Suwandana. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organiasasional Pada Karyawan. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 6 : 3589-3619. ISSN : 23-8912.

- Judge Timothy A. & Jason A, Colquitt. 2004. *Organizational Justice and Stress : The Mediating Role of Work-Family Conflict. Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 3, 395-404. *University of Florida*.
- Pamungkas, Aji. Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen-S1. Universitas Dian Nuswantoro.
- Prihantoro, Agung. 2012. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). Sekolah Tinggi Agama Islam Mathali'ul Falah. Vol.8, No.2, Maret 2012-Agustus 2012.
- Sohai;, Amir, Robana Safdar, Salma Saleem, Samara Ansar &M. Azeem. 2014. *Effect Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction : (A Case of Education Industry in Pakistan). Global Journal Of Management And Bussines Research a Administration and Management*. Vol. 14, Issue 6, Version 1.0. Publisher : Global Journals Inc (USA).
- Sugiyono 2001, *Metode Penelitian Administrasi, Penerbit Alfabeta Bandung*.
- Wiratama, Dewa Gede & I Wayan Suana. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Pada Karyawan The Jayakarta Bali. E Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 11 : 3675-3702. ISSN : 2302-8912.