

**“Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional (Distributif, Prosedural dan Interaksional) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” di Bento Group**

**JURNAL PENELITIAN**



Ditulis oleh :

Nama : Agus Faryandi

Nomor Mahasiswa : 12311432

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2017**

## PENGESAHAN SKRIPSI

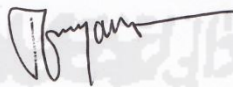
Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional (Prosedural, Distributif, dan Interaksional)  
Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel *Intervening*  
(Studi pada Karyawan MATO KOPI, SECANGKIR JAWA dan BENTO GROUP)

Nama : Agus Faryandi  
Nomor Mahasiswa : 12311432  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Maret 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



**Dra. Titik Nurbiyati, M.S.i,**

**Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional (Prosedural, Distributif dan Interaksional) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Agus Faryandi

Universitas Islam Indonesia

[afaryandi@gmail.com](mailto:afaryandi@gmail.com)

**ABSTRACT**

To increase a good and optimal employees performance, it was needed a knowledge what factor can increase employees performance. Therefore, purpose of this research was whould argued how far organisational justice (prosedural justice, distributif justice and interactional justice) effect to employees perfomance with emplooyees satisfaction as intervening variable. The respondent picked out from Mato Kopi's employees, Secangkir Jawa employees, and Bento Group employees. Data analisys used multiple regression analisys with population 55 respondent. The result of this research explained that prosedural justice, distributive justice and interactional justice in a similar manner showed significant effect to employees performance and satisfaction. Prosedural justice and interactional justice showed significant effect to employees performance in a partial manner. While, distributive justice was not significant effect to employees performance. Distributive and interactional justice showed significant effect to employees satisfaction. While, prosedural justice show did not significant effect to employees satisfaction. And distributive justice showed significant effect to employees performance through employees satisfaction.

**Keyword:** *prosedural justice, distributive justice, interactional justice, employees performance and employees satisfaction.*

**ABSTRAK**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan baik dan optimal, dibutuhkan pengetahuan akan faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini ingin membuktikan sejauh mana pengaruh keadilan Organisasional (prosedural, distributif dan interaksional) terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. Responden diambil dari karyawan Mato Kopi, Secangkir Jawa dan Bento Group. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan populasi sensus 55 responden. Hasil penelitian menjelaskan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Variabel keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan keadilan distributif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan keadilan prosedural berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

**Kata Kunci:** *keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan*

## **PENDAHULUAN**

Ketidakadilan di dalam organisasi merupakan salah satu bentuk praktik disfungsi organisasi yang berdampak pada suasana kerja yang tidak nyaman di dalam organisasi. Ketidakadilan dan keadilan merupakan hal yang sangat diperhatikan karyawan terkait dengan proses yang bersifat transaksional dalam organisasi. Hal ini dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti halnya keadilan. Pertama yakni keadilan distributif sebagai keadilan atas hasil, kedua keadilan prosedural sebagai keadilan atas aspek proses atau peraturan, lalu yang ketiga keadilan interaksional sebagai keadilan atas interaksi yang diberikan atasan terhadap bawahan (Colquitt, 2001).

Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda, 2004). Sedangkan menurut As'ad (1998), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Banyak faktor yang mampu memberikan kepuasan pada karyawan, sehingga menstimulus karyawan untuk bekerja dengan optimal. Diantaranya, faktor keadilan yang diterapkan oleh organisasi. Menurut Ivancevich *et al.* (2007), konsep keadilan organisasi, yaitu tingkatan dimana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja. Keadilan organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Bakhshi *et al.*, 2009). Studi keadilan merupakan bagian penting kajian motivasi di tempat kerja yang berawal dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan di tempat kerja. Studi ini berbasis pada salah satu teori klasik keadilan yang disebut dengan teori *equity*, dimana orang mengevaluasi kontribusi yang diberikan pada organisasi dan apa yang mereka peroleh dari organisasi. Kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan (Adam 1965 dalam Palupi *et al.* 2014). Para peneliti ilmu-ilmu sosial sudah lama mengakui pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional sebagai syarat utama memahami keefektifan fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan (Greenberg, 1990 dalam Tjahjono, 2010). Oleh karena itu topik tentang keadilan organisasional, baik keadilan prosedural, keadilan ditributif dan keadilan interaksional menjadi relevan untuk diteliti. Dengan menambahkan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial ataupun secara simultan baik langsung ataupun melalui Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening. Yang menjadi lokasi penelitian adalah beberapa kedai kopi dan cafe, yaitu Mato Kopi, Secangkir Jawa yang tergabung dalam Mato Kopi Management, Bento Cafe, Ayumi Cafe, Nemo Cafe dan Halo Cafe. Empat nama terakhir berada dalam naungan satu manajemen Bento Group.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Penelitian Terdahulu**

Berikut merupakan penelitian-penelitian yang terkait keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan:

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Elamin dan Alomaim (2011) dengan judul *Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment?* ini mengungkapkan sebuah temuan dari 793 responden. Dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi untuk menguji data. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasional (keadilan prosedural, distributif dan interaksional) berpengaruh pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Untuk karyawan asli Arab Saudi tak satupun dari variabel keadilan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, bagi karyawan luar arab semua variabel keadilan mempengaruhi secara signifikan pada kinerja karyawan. Variabel yang paling berpengaruh adalah keadilan prosedural.

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Shan *et al.* (2015) yang berjudul *Impact Of Organizational Justice On Job Performance In Libraries Mediating Role Of Leader-Member Exchange Relationship* ini menemukan bukti yang diambil dari 15 perpustakaan universitas di Islamabad, Pakistan. Data diakumulasikan melalui kuisioner dan dianalisa dengan SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural dan interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dari ketiganya yang paling kuat pengaruhnya melalui moderator *leader-member exchange* pada kinerja karyawan adalah keadilan interaksional.

### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang diteliti oleh Suliman dan Kathairi (2013) dengan judul *Organizational Justice, Commitment and Performance In Developing Countries The Case Of The UAE* menjelaskan, bahwa dari 500 karyawan tetap yang telah diuji dengan SPSS menyatakan keadilan organisasional (prosedural dan interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif dan keberlanjutan juga pada kinerja karyawan. Ditambah lagi, pengaruh mediator komitmen afektif dan keberlanjutan pada kinerja karyawan sangat tinggi.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Nkrumah dan Atinga (2013) dengan judul *Exploring The Link Between Organisational Justice and Job Satisfaction and Performance In Ghanaian Hospitals: Do Demographic Factors Play A Mediating Role?*. ini mengemukakan bahwa dari 300 responden yang diambil sebagai responden yang berasal dari 7 rumah sakit yang berbeda. Dan telah diuji dengan *multiple* dan *hierarchical regression models*. Menyebutkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh secara simultan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan kesehatan. Secara parsial keadilan organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja tapi tidak pada kinerja.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Tjahjono *et al.* (2015) dengan berjudul *Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment*. Analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan program AMOS. Populasi penelitian ini adalah 134 anggota Kepolisian Resort (Polres). Hasil menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah berpengaruh kuat pada kepuasan karir

karyawan. Demikian pula keadilan karir dan kepuasan karir berpengaruh kuat pada kepuasan komitmen karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Elamin (2012) dengan judul *Perceived Organizational Justice and Work-Related Attitudes: A Study Of Saudi Employees*. Data diambil dari 600 karyawan yang bekerja di 24 organisasi yang berbeda di provinsi Timur, Arab Saudi. Data diuji dengan *correlation and hierarchical regression analyses*. Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan pada level kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Dan keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan keadilan prosedural pada kepuasan karyawan. Di lain pihak keadilan interaksional dan keadilan distributif berpengaruh juga pada komitmen organisasional, akan tetapi keadilan prosedural tidak berpengaruh pada komitmen organisasional.

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Dewi dan Sudibya (2016) dengan judul *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja* ini dilakukan pada karyawan Batan Waru dengan jumlah responden sebanyak 35 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert 5* poin untuk mengukur 26 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, serta keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan**

Penelitian yang ditulis oleh Novriyadi dan Riana (2015) dengan judul *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar* ini menggunakan populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 147 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2012) dengan judul *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institution of Pakistan* ini mengemukakan hasil kinerja yang dipengaruhi aspek kepuasan. Terlihat menonjol kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, menandakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian sebelumnya diatas menegaskan bahwa beberapa variabel dalam penelitian tersebut dapat mempengaruhi dan memaksimalkan kinerja karyawan. Penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan menggabungkan variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang telah dipublikasikan mayoritas berfokus pada satu variabel independen yang sama dengan penelitian ini, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan menggabungkan semua variabel di atas dalam mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial atau simultan dan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil dari penelitian sebelumnya diatas menegaskan bahwa beberapa variabel dalam penelitian tersebut dapat mempengaruhi dan memaksimalkan kinerja karyawan. Penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan menggabungkan variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang telah dipublikasikan mayoritas berfokus pada satu variabel independen yang sama dengan penelitian ini, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan menggabungkan semua variabel di atas dalam mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial atau simultan dan baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **Landasan Teori**

**Manajemen Sumber Daya Manusia.** Menurut (Dessler, 2003), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan. Menurut Flipppo dalam Handoko (2012), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut French dalam Handoko (2012) manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Terdapat istilah personal dan sumber daya manusia namun memiliki inti yang sama. Hanya pergantian istilah saja dari personalia ke sumber daya manusia. Namun masih banyak juga perusahaan yang masih menggunakan istilah lama untuk menangani hal yang sama dengan manajemen sumber daya manusia.

**Kinerja.** Bernardin dan Russell (1993) menyebutkan bahwa: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Maksudnya, kinerja dapat dijelaskan sebagai sebuah rekam terhadap yang telah dilakukan pada pekerjaan yang spesifik dalam rentang waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2006) bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Mangkunegara (2009) bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009) bahwa Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu *nazar*, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan. Bernadin dan Russell (1993) menyatakan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: *Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervisor and Interpersonal impact*.

**Kepuasan Kerja.** Menurut Robbins dan Judge (dalam Umam, 2010) Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Semakin positif umpan balik yang diberikan oleh karyawan bisa dikatakan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2002) mengemukakan ada 3 macam teori kepuasan kerja yang sering dipakai oleh banyak orang : Pertama, *Disprepancy Theory*. Kepuasan kerja diukur dari selisih antara apa yang seharusnya didapat dan apa yang



dirasakan oleh pekerja. Kedua, *Equity Theory*. Teori ini menitikberatkan kepada sikap yang diterima oleh karyawan dengan dasar keadilan pada suatu keadaan tertentu. Ketiga, *Two Factor Theory*. Menurut teori ini kepuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda dan bukan merupakan suatu variabel yang bersifat kontinyu antara kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Ada beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2001) diantaranya : Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan kerja yang mendukung dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

**Keadilan Prosedural.** Menurut Colquitt (2001) Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Sedangkan Ivancevich *et al.* (2007), mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Menurut (Cropanzano *et al.*, 2007) ada enam indikator dalam keadilan prosedural: Konsisten, Menghindari bias, Keakuratan, Representasi dari seluruh bidang, Koreksi dan Etika.

**Keadilan Distributif.** Menurut Colquitt (2001) Keadilan Distributif adalah keadilan yang mengacu atas hasil yang diterima atas kerja yang diberikan. Keadilan distributif erat kaitannya dengan kesejahteraan karyawan dengan maksud pengalokasian imbalan atas suatu pekerjaan yang menghasilkan sesuatu yang bersifat materil untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan. Karenanya, keadilan distributif merupakan bentuk keadilan yang memberikan fokus bahwa karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai atas kerjanya. Didalamnya juga terdapat promosi, *reward*, atau penghargaan atas kerja dan pengembangan diri karyawan.

Menurut (Cropanzano *et al.*, 2007) ada setidaknya tiga indikator keadilan distributif: pertama, *Equity*. Memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kepada kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan. Kedua, *Equality*. Menyediakan kompensasi yang setara di antara karyawan. Dan yang ketiga, *Need*. Menyediakan benefit berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan.

**Keadilan Interaksional.** Menurut Colquitt (2001) Keadilan interaksional adalah penilaian kewajaran atas perlakuan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan. Hal yang dapat dijadikan indikator dalam menilai keadilan interaksional diantaranya penilaian (asalan tentang keputusan didasarkan penilaian), kebenaran (tentang kejujuran atas penilaian), kepedulian, serta kepantasan (perlakuan yang pantas diberikan).

Menurut (Cropanzano *et al.*, 2007) ada setidaknya dua indikator keadilan interaksional: *Interpersonal Justice*, Memperlakukan karyawan dengan mulia, sopan, dan terhormat dan *Informasional Justice*, Berbagi informasi yang relevan. Baik antara supervisor dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan.

### **Hipotesis**

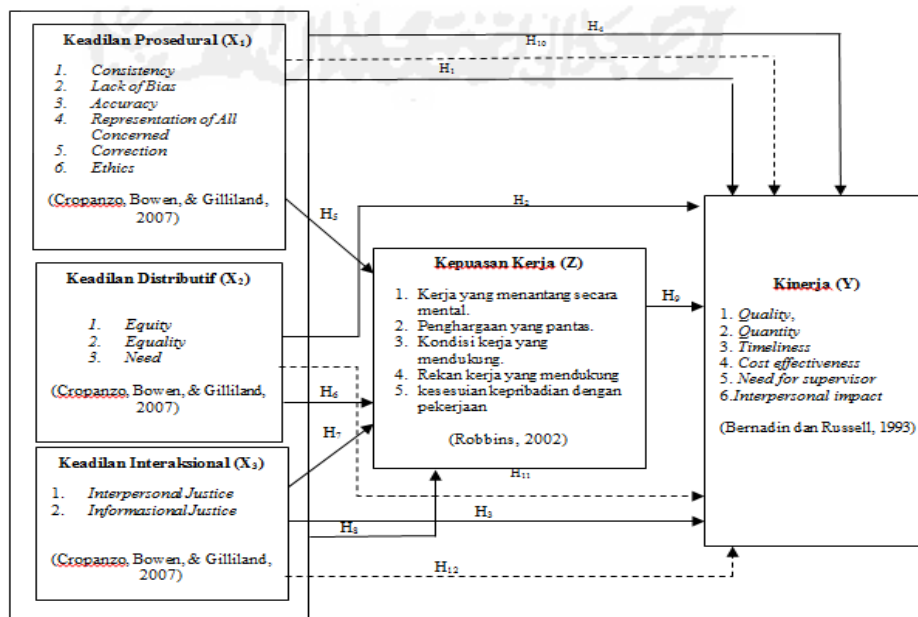
Dari pembahasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Keadilan Prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>2</sub>: Keadilan Distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>3</sub>: Keadilan Interaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.



- H<sub>4</sub>: Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>5</sub>: Keadilan Prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>6</sub>: Keadilan Distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>7</sub>: Keadilan Interaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>8</sub>: Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>9</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan.
- H<sub>10</sub>: Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Prosedural terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.
- H<sub>11</sub>: Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung dari Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.
- H<sub>12</sub>: Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Interaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung dari Keadilan Interaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.
- H<sub>13</sub>: Ada perbedaan Keadilan Prosedural pada Mato Kopi Management dengan Bento Group
- H<sub>14</sub>: Ada perbedaan Keadilan Distributif pada Mato Kopi Management dengan Bento Group
- H<sub>15</sub>: Ada perbedaan Keadilan Interaksional pada Mato Kopi Management dengan Bento Group
- H<sub>16</sub>: Ada perbedaan Kepuasan karyawan pada Mato Kopi Management dengan Bento Group
- H<sub>17</sub>: Ada perbedaan Kinerja karyawan pada Mato Kopi Management dengan Bento Group

### Kerangka Pemikiran



## METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2010) metode pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

**Lokasi Penelitian.** Menurut Pambudi (2010) Dengan bersosialisasi dan berinteraksi, anak-anak muda akan mendapatkan suatu hal yang baru. Bagaimana anak-anak muda Yogyakarta menggunakan waktu mereka di luar kegiatan kuliah merupakan kajian menarik untuk diteliti. Pelaku bisnis menangkap dengan jeli peluang ini dan menyediakan konsep yang dibutuhkan oleh pelajar dan mahasiswa, yaitu tempat nonkrong dan diskusi seperti kedai kopi dan cafe.

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian pada Mato Kopi (yang beralamat di jl. Selokan Mataram Dabag, Condongcatur, Depok, Sleman), Secangkir Jawa (yang beralamat di jl. Candi Gebang no. 2A, Wedomartani, Ngemplak, kabupaten Sleman) dan Bento Group yang meliputi Bento Cafe (yang beralamat di jl. Jatempamol 04/01, Nologaten, Sleman) Ayumi Cafe (yang beralamat di jl. jatempamol 04/01, Nologaten, Sleman) Nemo Cafe (yang beralamat di jl. Nologaten no 333, caturtunggal, sleman) dan Halo Cafe (yang beralamat jl. Kaliurang KM. 12,5 Sardonoharjo, Ngaglik, Kabupaten Sleman) Yogyakarta. Cafe-cafe ini merupakan usaha yang sudah cukup lama menyediakan jasa pelayanan untuk tempat berkumpul, meeting dan santai yang cukup digemari di kalangan mahasiswa.

**Variabel Penelitian.** Definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep atau variabel (Sugiyono, 2010). Dimensi (indikator) dapat berupa perilaku, aspek, atau sifat atau karakteristik. Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi variabel bebas (*independence variable*), variabel terikat (*dependant variable*) dan variabel antara (*intervening variable*).

**Kinerja.** Kinerja karyawan diukur dengan dua belas pertanyaan dengan enam indikator merujuk pada Bernadin dan Russel (1998), yaitu: *Quality, Quantity, Timeliness, Cost Effectiveness, Need for Supervisor* dan *Interpersonal Impact*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

**Kepuasan kerja.** Kepuasan karyawan mengukur kepuasan atas keadilan organisasional baik prosedural, distributif dan interaksional yang didapatkan dari organisasi. Pengukuran merujuk pada Robbins (2001) dengan lima belas pertanyaan dengan lima indikator, yaitu: Pekerjaan yang Menantang, Ganjaran yang Pantas, Kondisi kerja yang Mendukung, Rekan kerja yang Mendukung dan Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

**Keadilan Distributif.** Keadilan distributif mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan manajerial di dalam organisasi tersebut. Pengukuran menggunakan sembilan pertanyaan dengan tiga indikator yang digunakan Cropanzano *et. al* (2007) yaitu: *Equity, Equality* dan *Need* dengan skala Likert antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

**Keadilan Prosedural.** Keadilan Prosedural mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan pihak manajemen untuk menentukan kesempatan dalam pekerjaan. Pengukuran menggunakan dua belas pertanyaan dengan

enam indikator yaitu: Konsisten, Menghindari Bias, Keakuratan, Representasi dari seluruh bidang, Koreksi dan Etika yang digunakan Cropanzano *et. al* (2007) dengan skala Likert antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

**Keadilan Interaksional.** Keadilan Interaksional mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan hubungan komunikasi dan informasi yang digunakan pihak manajemen. Pengukuran menggunakan sepuluh pertanyaan dengan dua indikator, yaitu *Interpersonal Justice* dan *Informational Justice* yang digunakan Cropanzo *et. al* (2007) dengan skala likert antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

**Uji Instrumen Penelitian.** Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan  $P_{value}$  pada output estimate dengan alpha 5%, jika  $P_{value}$  lebih kecil dari 5% maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator valid menunjukkan angka sangat kecil dan berada di bawah 0,05.

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Sugiyono (2010) reliabilitas adalah index yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan. Uji reabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil. Indikator untuk uji reabilitas adalah Cronbach Alpha  $> 0.6$  menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel (Sugiyono, 2010). Hasil diperoleh dari Uji Reliabilitas variabel keadilan prosedural memperoleh nilai *cronbach alpha* 0,841. Variabel keadilan distributif memperoleh nilai *cronbach alpha* 0,742. Variabel keadilan interaksional memperoleh nilai *cronbach alpha* 0,853. Variabel kepuasan karyawan memperoleh nilai *cronbach alpha* 0,907 dan variabel kinerja karyawan memperoleh nilai *cronbach alpha* 0,890. Dari semua variabel yang digunakan didapatkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$  yang mengartikan bahwa semua variabel yang digunakan reliabel.

**Pengumpulan Data.** Survei dilakukan pada 3 dan 4 Februari 2017 melibatkan para karyawan kedai kopi Mato Kopi dan Secangkir Jawa dalam naungan Mato Kopi Management dan 4 Cafe dalam naungan Bento Group, yaitu bento cafe, ayumi, cafe, nemo cafe dan halo cafe. Sebanyak 55 karyawan telah digunakan sebagai responden. Metode pengumpulan data selain menggunakan kuisisioner, peneliti juga melakukan wawancara kepada 4 narasumber, yaitu: Hoirul Umam selaku pemilik dan Direktur Bento Group, Aan selaku Manajer SDM Bento Group, Jufriyanto selaku Manajer Ayumi Cafe dan Hanafi selaku pemilik dan direktur Mato Kopi Management.

**Metode Analisis Data.** Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis statistik. Analisis deskriptif adalah analisis untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Sedangkan analisis statistik adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik, dan dalam penelitian ini menggunakan regresi dan analisis jalur (*path analysis*).

**Pengujian Asumsi Klasik: Uji Multikolonieritas dan Uji Heteroskedastisitas**

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Sebelum metode regresi digunakan perlu diuji terlebih dahulu apakah memenuhi asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolonieritas dan heteroskedastisitas. Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel yang nilai korelasi antar variabel independen sama dengan nol.

Proteksinya dapat dilihat nilai *tolerance value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai-nilai *tolerance value*  $> 0,10$  dan nilai *VIF*  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu observasi ke observasi lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagai berikut. Data terdiri dari Mato Kopi Management 24 responden dan dari Bento Group 31 responden. Diketahui bahwa dari 55 responden penelitian ini 53 orang atau 96 persen adalah laki-laki dan 2 orang atau 4 persen adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak laki-laki yang mencapai 96 persen. ini yang berumur kurang dari 25 tahun berjumlah 47 orang atau 85 persen, yang berumur 25-36 tahun berjumlah 7 orang atau 13 persen, yang berumur 37-45 tahun berjumlah 0 orang atau 0 persen, yang berumur 46-55 tahun berjumlah 1 orang atau 2 persen dan yang berumur lebih dari 55 tahun 0 atau 0 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak berusia kurang dari 25 tahun yang mencapai 47 orang atau setara dengan 85 persen. Lalu, untuk kategori hubungan status ada 3 orang responden atau 5 persen adalah memiliki status hubungan Menikah dan 52 orang responden atau 95 persen adalah memiliki status hubungan belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Mato Kopi, Secangkir Jawa dan Bento Group Yogyakarta adalah Belum Menikah dengan capaian 95 persen. Sedangkan kategori tingkat pendidikan terakhir 12 orang responden atau 22 persen adalah tamat SD, 4 orang atau 7 persen adalah tamat SMP, 34 orang atau 62 persen adalah tamat SMA, 2 orang responden atau 4 persen adalah Diploma dan 3 atau 5 persen adalah Sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang mengisi kuesioner penelitian ini adalah memiliki pendidikan terakhir SMA yaitu mencapai 34 orang atau sama dengan 62 persen. Yang terakhir kategori lama bekerja yang bekerja kurang dari 3 tahun berjumlah 46 orang atau 84 persen, yang bekerja 3-5 tahun berjumlah 6 orang atau 11 persen, yang bekerja 6-8 tahun berjumlah 2 orang atau 4 persen dan yang lama bekerja lebih dari 8 tahun berjumlah 1 orang atau 2 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak yang lama bekerja kurang dari 3 tahun yang mencapai 46 orang atau setara dengan 84 persen.

Data deskriptif rata-rata (mean) untuk masing-masing variabel secara berurutan dengan skala satu (1) sampai dengan lima (5) diperoleh sebagai berikut. Rata-rata keadilan distributif adalah sedangkan rata-rata keadilan prosedural adalah 4,29 sedangkan rata-rata keadilan interaksional adalah 4,31. Rata-rata kepuasan karyawan adalah 4,19 dan kinerja karyawan adalah 4,27. Artinya, keadilan organisasional baik prosedural, distributif dan interaksional karyawan Mato Kopi, Secangkir Jawa yang tergabung dalam Mato Kopi Management dan Bento Group (Bento Cafe, Ayumi Cafe, Nemo Cafe dan Halo Cafe) secara umum dinilai adil. Demikian pula kepuasan karyawan relatif puas dan kinerja karyawan relatif baik.

Nilai untuk Mato Kopi Management rata-rata diatas 4,3 yang artinya setiap item variabel pertanyaan untuk variabel Keadilan Prosedural Sangat Tinggi dan melebihi nilai manajemen Bento Group dengan nilai terendah 3,81 yang artinya setiap item pertanyaan untuk variabel Keadilan Prosedural Tinggi. Rata-rata persepsi responden dari Mato Kopi

Manajemen terhadap variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) sebesar 4,5 atau 89 persen, sedangkan rata-rata persepsi responden dari manajemen Bento Group terhadap variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) sebesar 4,15 atau 83 persen. Dengan demikian variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) untuk Mato Kopi Manajemen dikategorikan Sangat Tinggi, sedangkan variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) untuk manajemen Bento Group dikategorikan Tinggi. Berdasarkan Tabel 4.16 di atas juga dapat diketahui bahwa indikator Representasi seluruh bidang dan Koreksi pada Variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) untuk Mato Kopi Manajemen yang paling besar adalah sebesar 4,54 atau 91 persen. Sedangkan untuk manajemen Bento Group, indikator Menghindari Bias pada variabel Keadilan Prosedural ( $X_1$ ) 4,31 atau 86 persen.

Selanjutnya, nilai Mato Kopi Management rata-rata di atas 4 yang artinya setiap item variabel pertanyaan untuk variabel Keadilan Distributif Tinggi dan melebihi nilai manajemen Bento Group dengan nilai terendah 3,55 yang artinya setiap item pertanyaan untuk variabel Keadilan Distributif Tinggi. Rata-rata persepsi responden dari Mato Kopi Management terhadap variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) sebesar 4,25 atau 85 persen, sedangkan rata-rata persepsi responden dari manajemen Bento Group terhadap variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) sebesar 3,99 atau 80 persen. Dengan demikian variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) untuk manajemen Mato Kopi Management dikategorikan Sangat Tinggi, sedangkan variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) untuk manajemen Bento Group dikategorikan Tinggi. Berdasarkan Tabel 4.18 di atas juga dapat diketahui bahwa indikator *Equity* dan *Need* pada Variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) untuk manajemen Mato Kopi Management yang paling besar adalah sebesar 4,3 atau 86 persen. Sedangkan untuk manajemen Bento Group, indikator Menghindari Bias pada variabel Keadilan Distributif ( $X_2$ ) 4,18 atau 84 persen.

Berikutnya, nilai untuk Mato Kopi Manajemen rata-rata di atas 4,17 yang artinya setiap item variabel pertanyaan untuk variabel Keadilan Interaksional Tinggi dan melebihi nilai manajemen Bento Group dengan nilai terendah 4,1 yang artinya setiap item pertanyaan untuk variabel Keadilan Interaksional Tinggi. Rata-rata persepsi responden dari Mato Kopi Management terhadap variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) sebesar 4,33 atau 87 persen, sedangkan rata-rata persepsi responden dari manajemen Bento Group terhadap variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) sebesar 4,29 atau 86 persen. Dengan demikian variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) untuk Mato Kopi Management dikategorikan Sangat Tinggi, sedangkan variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) untuk manajemen Bento Group dikategorikan Sangat Tinggi. Berdasarkan Tabel 4.20 di atas juga dapat diketahui bahwa indikator *Interpersonal Justice* dan *Informational Justice* pada Variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) untuk manajemen Mato Kopi Management bernilai sama yaitu sebesar 4,3 atau 87 persen. Sedangkan untuk manajemen Bento Group, indikator *Interpersonal Justice* pada variabel Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) yang lebih besar yaitu 4,18 atau 84 persen.

Lalu, nilai untuk Mato Kopi Management rata-rata di atas 4,29 yang artinya setiap item variabel pertanyaan untuk variabel Kinerja Karyawan Sangat Tinggi dan melebihi nilai manajemen Bento Group dengan nilai terendah 4 yang artinya setiap item pertanyaan untuk variabel Kinerja Karyawan Tinggi. Rata-rata persepsi responden dari Mato Kopi Management terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 4,4 atau 88 persen, sedangkan rata-rata persepsi responden dari manajemen Bento Group terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 4,17 atau 83 persen. Dengan demikian variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) untuk Mato Kopi Management dikategorikan Sangat Tinggi, sedangkan

variabel Kinerja Karyawan (Y) untuk manajemen Bento Group dikategorikan Tinggi. Berdasarkan Tabel 4.22 di atas juga dapat diketahui bahwa indikator *Interpersonal Impact* pada Variabel Kinerja Karyawan (Y) untuk Mato Kopi Management paling besar yaitu 4,52 atau 90 persen. Begitu pula untuk manajemen Bento Group, indikator *Interpersonal Impact* pada variabel Kinerja Karyawan (Y) yang lebih besar yaitu 4,23 atau 85 persen.

Yang terakhir, nilai untuk Mato Kopi Management rata-rata di atas 4,2 yang artinya setiap item variabel pertanyaan untuk variabel Kepuasan Karyawan Tinggi dan melebihi nilai manajemen Bento Group dengan nilai terendah 3,77 yang artinya setiap item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Karyawan Tinggi. Rata-rata persepsi responden dari Mato Kopi Management terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Z) sebesar 4,3 atau 86 persen, sedangkan rata-rata persepsi responden dari manajemen Bento Group terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Z) sebesar 4,11 atau 82 persen. Dengan demikian variabel Kepuasan Karyawan (Z) untuk Mato Kopi Management dikategorikan Sangat Tinggi, sedangkan variabel Kepuasan Karyawan (Z) untuk manajemen Bento Group dikategorikan Tinggi. Berdasarkan Tabel 4.24 di atas juga dapat diketahui bahwa indikator Pekerjaan yang secara Mental Menantang pada Variabel Kepuasan Karyawan (Z) untuk Mato Kopi Management paling besar yaitu 4,39 atau 88 persen. Begitu pula untuk manajemen Bento Group, indikator Pekerjaan yang secara Mental Menantang pada variabel Kepuasan Karyawan (Z) yang lebih besar yaitu 4,4 atau 88 persen.

#### **Hasil Uji Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,003 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya hipotesis pertama **Terbukti**. Hipotesis kedua memperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,207 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis kedua **Tidak Terbukti**. Berikutnya, hipotesis ketiga memperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,012 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya hipotesis ketiga **Terbukti**. Lalu, untuk hipotesis keempat memperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,000 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima **Terbukti**. Hipotesis kelima memperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,371 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak **Tidak Terbukti**. Untuk hipotesis keenam memperoleh angka  $p_{value}$  sebesar  $0,002 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima **Terbukti**. Hipotesis ketujuh memperoleh angka  $p_{value}$  sebesar  $0,007 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima. **Terbukti**. Selanjutnya, hipotesis kedelapan mendapatkan nilai uji F  $P_{value}$  atau (nilai sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima **Terbukti**. Hipotesis kesembilan memperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,000 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis kesembilan **Terbukti**. Berikutnya, Pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan sebesar 0,603 sedangkan pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan sebesar 0,081. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kesepuluh **Tidak Terbukti**. Pengaruh langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,261 sedangkan pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan karyawan sebesar 0,343. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kesebelas **Terbukti**. Pengaruh langsung Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,491 sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan sebesar 0,258. Dapat

disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung Keadilan Interaksional terhadap kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kedua belas **Tidak Terbukti**. Hipotesis ketigabelas memperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,015 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima **Terbukti**. Selanjutnya, berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,129 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis keempatbelas **Tidak Terbukti**. Hipotesis kelimabelas memperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,786 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak **Tidak Terbukti**. Hipotesis keenambelas memperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,236 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. **Tidak Terbukti**. Hipotesis terakhir memperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,132 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis ketujuhbelas **Tidak Terbukti**.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,003 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya hipotesis pertama “Ada pengaruh yang signifikan dari Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Terbukti**.

Hasil yang ditemukan di lapangan berbanding lurus dengan penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang ditulis oleh Elamin dan Alomaim (2011) ini mengungkapkan sebuah temuan dari 793 responden. Dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi untuk menguji data. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasional (keadilan prosedural, distributif dan interaksional) berpengaruh pada kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Untuk karyawan asli Arab Saudi tak satupun dari variabel keadilan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, bagi karyawan luar Arab semua variabel keadilan mempengaruhi secara signifikan pada kinerja karyawan. Variabel yang paling berpengaruh adalah keadilan prosedural.

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,207 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis kedua “Ada pengaruh yang signifikan dari Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Tidak Terbukti**.

Sedangkan landasan hipotesis yang saya buat diambil dari penelitian terdahulu sebagai berikut: Penelitian yang ditulis oleh Shan *et al.* (2015) yang menemukan bukti dari data yang diambil dari 15 perpustakaan universitas di Islamabad, Pakistan. Data diakumulasikan melalui kuisisioner dan dianalisa dengan SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural dan interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Dari ketiganya yang paling kuat pengaruhnya melalui moderator *leader-member exchange* pada kinerja karyawan adalah keadilan interaksional. Dikarenakan hasil analisis penelitian berbeda dengan hipotesis yang saya bangun di awal. Maka untuk memperkuat hasil analisis pada penelitian ini, saya melakukan wawancara dengan manajer Ayumi cafe untuk menemukan jawaban dari hasil analisis penelitian ini. Maka diperoleh hasil sebagai berikut:

“..sebelum saya coba jawab. Distributif itu termasuk gaji nggak? Kalo termasuk.. disini memang belum UMR mas.. masih dibawahnya.. tapi kami berikan mereka



fasilitas seperti makan sepuasnya, tempat tidur, wi-fi.. yaa kalo dihitung-hitung semua itu bisa sampai UMR, malah lebih...” (Jufriyanto, 24/02/2017 )

Begitu juga apa yang disampaikan oleh Manajer SDM Bento Group. Hasil yang diperoleh sebagai berikut:

“karena di Bento itu kita pakai sistem kebersamaan.. sudah saya bilang sebelumnya kan..? semua sudah ditempatkan sesuai posisi yang dibutuhkan manajemen dan yang mereka mampu.. kalo ditanya mengapa mereka mau bekerja disini dengan gaji di bawah UMR? Yaa itu jawaban ada di masing-masing karyawan mas.. bisa jadi mereka bekerja disini alasan selain gaji mungkin ingin sekalian belajar dan cari pengalaman.. kalo mas perhatikan, rata-rata karyawan sini anak kuliah mas.. di UIN biasanya..” (Aan, 24/02/2017).

Melihat hasil di atas secara parsial keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan kurang memahaminya beberapa karyawan terhadap apa saja yang telah manajemen berikan kepada mereka dengan beban kerja yang mereka lakukan sehari-hari. Yang kedua alasan karyawan bekerja, selain gaji adalah kemauan untuk menambah pengalaman dan rasa mandiri yang kuat dalam diri karyawan. Jadi tidak sebatas pertimbangan gaji. Walaupun tak dapat dipungkiri gaji juga penting.

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,012 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya hipotesis ketiga “Ada pengaruh yang signifikan dari Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Terbukti**.

Hasil dari penelitian ini memperkuat penelitian yang diteliti oleh Suliman dan Kathairi (2013) ini menunjukkan bahwa dari 500 karyawan tetap yang telah diuji dengan SPSS menyatakan keadilan organisasional (Prosedural dan Interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif dan keberlanjutan juga pada kinerja karyawan. Ditambah lagi, pengaruh mediator komitmen afektif dan keberlanjutan pada kinerja karyawan sangat tinggi.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja. Penelitian ini diperkuat dengan hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut, angka  $P_{value}$  sebesar  $0,000 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis keempat “Ada pengaruh signifikan dari keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan Bento Group Yogyakarta” **Terbukti**.

Hasil ini membuktikan bahwa secara bersamaan keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif. Dengan hasil ini pula semakin memperkuat argumen yang dibangun dalam penelitian yang dilakukan oleh Nkrumah dan Atinga (2013) mengemukakan bahwa dari 300 responden yang diambil sebagai responden yang berasal dari 7 rumah sakit yang berbeda. Dan telah diuji dengan *multiple* dan *hierarchical regression models*. Menyebutkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh secara simultan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan kesehatan. Secara parsial keadilan organisasional berpengaruh pada kepuasan kerja tapi tidak pada kinerja. Dengan kata lain produktivitas individu dan kinerja yang baik merupakan salah satu hasil dari keadilan organisasi yang aktual.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{value}$  sebesar  $0,371 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis kelima “Ada pengaruh yang signifikan dari keadilan prosedural pada kepuasan karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Tidak Terbukti.**

Landasan hipotesis yang dibuat menggunakan hasil penelitian yang ditulis oleh Tjahjono *et al.* (2015). Analisis data yang digunakan adalah SEM yang dioperasikan dengan program AMOS. Populasi penelitian ini adalah 134 anggota Kepolisian Resort (Polres). Hasil menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah berpengaruh kuat pada kepuasan karir karyawan. Demikian pula keadilan karir dan kepuasan karir berpengaruh kuat pada kepuasan komitmen karyawan. Hasil yang diperoleh tidak memperkuat pustaka penelitian yang digunakan sebagai dasar argumen hipotesis. Setelah saya mencari jurnal yang mendapatkan hasil serupa dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian, yaitu penelitian yang ditulis oleh Atmojo dan Tjahjono (2016) di Rumah Sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distribusi kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan pada kepuasan karyawan. Keadilan prosedural kompensasi dan keadilan distribusi kompensasi berpengaruh tidak signifikan pada kinerja karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Kepuasan karyawan memediasi pengaruh keadilan prosedural kompensasi dan keadilan distributif kompensasi pada kinerja karyawan. Untuk memperkuat hasil analisis penelitian, saya juga melakukan wawancara dengan Manajer Ayumi Cafe. Dari wawancara tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

“Ada beberapa karyawan kami yang didatangkan langsung dari kampung.. berhubung juga masih family dan membutuhkan pekerjaan, maka kami berikan kesempatan.. (walaupun tanpa tes wawancara, red) tapi tetap kami *training* agar dapat bekerja dengan baik dan maksimal..” (Jufriyanto, 24/02/2017)

Sedangkan hasil dari wawancara dengan Manajer SDM Bento Group berkaitan tentang prosedur rekrutmen sebagai berikut:

“Mungkin ada yang secara formal melakukan pendaftaran formal dan ada yang tidak.. dan yang dari madura tinggal telpon saja.. ayoo berangkat.. dan berangkat.. sedangkan yang melakukan pendaftaran yang merasa tidak puas, masih harus ketemu ini dan itu.. jadi timbul pertanyaan.. kenapa kok mereka tanpa masuk seleksi langsung bekerja saja.. mungkin itu faktornya.. tapi ketika sudah masuk.. tidak ada yang dibedakan ..antara yang interview dan tidak. Merasa orang madura dilebihkan, di anak emaskan.. sedangkan untuk koreksi karyawan atas keputusan yang diambil manajemen gak bisa *lek*, hanya sebatas masukan saja...” (Aan, 24/02/2017)

Dari pernyataan di atas dapat kita tarik kesimpulan penyebab dari tidak berpengaruhnya keadilan prosedural pada kepuasan karyawan. Pertama disebabkan karena ada beberapa karyawan yang tidak mengikuti prosedur yang ada, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial di antara karyawan. Yang kedua, karena karyawan belum diberikan kesempatan untuk mengoreksi keputusan manajemen, yang mungkin menurut karyawan tidak adil. Ini yang menyebabkan karyawan tidak puas pada keadilan prosedural yang diterapkan manajemen.

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $p$  value sebesar  $0,002 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis keenam “Ada pengaruh yang

signifikan dari Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Terbukti.**

Hasil analisis sesuai dan berbanding searah dengan hasil kajian sebelumnya yang ditulis oleh Elamin (2012). Data diambil dari 600 karyawan yang bekerja di 24 organisasi yang berbeda di provinsi Timur, Arab Saudi. Data diuji dengan *correlation and hierarchical regression analyses*. Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan pada level kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Dan keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan keadilan prosedural pada kepuasan karyawan. Di lain pihak keadilan interaksional dan keadilan distributif berpengaruh juga pada komitmen organisasional, akan tetapi keadilan prosedural tidak berpengaruh pada komitmen organisasional.

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka p value sebesar  $0,007 < \text{Alpha } (\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis ketujuh “Ada pengaruh yang signifikan dari Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Terbukti.**

Hasil analisis sesuai dan memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh yang ditulis oleh Dewi dan Sudibya (2016). Penelitian dilakukan pada karyawan Batan Waru dengan jumlah responden sebanyak 35 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert 5* poin untuk mengukur 26 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, serta keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan perhitungan uji F  $P_{\text{value}}$  atau (nilai sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis kedelapan “Ada pengaruh yang signifikan Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan karyawan Bento Group Yogyakarta secara simultan” **Terbukti.**

Hasil analisis penelitian yang telah dilakukan searah dan memperkuat hasil penelitian yang ditulis oleh Novriyadhi dan Riana (2015). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 147 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{\text{value}}$  sebesar  $0,000 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis kesembilan “Ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan Karyawan pada Kinerja Karyawan Bento Group Yogyakarta secara parsial” **Terbukti.**

Hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2012) mengemukakan hasil kinerja yang dipengaruhi aspek kepuasan. Terlihat menonjol kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor kepuasan

kerja, menandakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Lebih Besar Daripada Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan sebesar 0,603 sedangkan pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan sebesar 0,081. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kesepuluh “Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Prosedural terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta” **Tidak Terbukti.**

Hasil analisis penelitian berbeda dengan pustaka penelitian yang menjadi landasan teori yang saya bangun di awal. Saya telah mencoba untuk mencari jurnal yang dapat memperkuat hasil analisis penelitian ini, akan tetapi tidak ditemukan. Oleh karena itu saya membutuhkan argumen untuk memperkuat hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dengan melakukan wawancara. Hasil yang diperoleh dari wawancara dengan Manajer SDM Bento Group tersebut sebagai berikut;

“Pertama karyawan puas jika banyak pelanggan.. dia merasa bangga dan senang, di Bento Group secara umum ada sistem maksimal atau target.. misalkan (omset mencapai angka,red) 1 juta 500 ribu rupiah.. akan dibagikan ke karyawan 10 ribu rupiah per orang.. mungkin dia tidak puas karena tak mencapai target.. karena persenan tadi prestasinya.. tapi ketika puas akan nyaman walaupun nyaman belum tentu puas nyaman..” (Aan, 24/02/2017).

Wawancara lainnya yang saya lakukan bersama Manajer Ayumi Cafe memperoleh hasil sebagai berikut:

“Yang jelas karyawan buat semangat adalah sistem bonus, jadi ada bonus harian. Jadi capeknya kerja yang mereka rasakan *keitung* (terhitung, red). Siapa yang tidak senang dengan bonus.. mereka capek-capek (bekerja, red), makanya mereka berusaha setiap hari dapat bonus.. setiap manajer *ato* penngelola beda cara untuk menambah semangat kerja karyawan. Tapi yang dari sistem ya sistem bonus itu..” (Jufriyanto, 24/02/2017).

Dari hasil wawancara di atas dapatlah diambil kesimpulan penyebab keadilan prosedural berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan tidak terbukti. Dikarenakan dengan menerapkan sistem bonus makan prosedur yang diterapkan akan menstimulasi kinerja secara otomatis tanpa melalui kepuasan. Bahkan kepuasan karyawan akan hadir setelah kinerja yang dilakukan apakah mencapai gtarget atau tidak. Jadi inilah penyebab mengapa pengaruh langsung keadilan prosedural pada kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh keadilan prosedural pada kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Karyawan Lebih Besar Daripada Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,261 sedangkan pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan karyawan sebesar 0,343. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kesebelas “Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara

langsung Keadilan Distributif terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta”. **Terbukti.**

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis yang saya bangun tentang keadilan distributif berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan daripada pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja karyawan terbukti dan menguatkan asumsi awal saya dalam penelitian ini. Sekaligus menjawab salah satu hipotesis yang tak terbukti yaitu pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja yang tak terbukti. Ketika menggunakan variabel intervening kepuasan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, maka hasilnya terbukti keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Lebih Besar daripada Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,491 sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan sebesar 0,258. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung Keadilan Interaksional terhadap kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta. Artinya hipotesis kedua belas “Pengaruh tidak langsung dari Keadilan Interaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Keadilan Interaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan Bento Group Yogyakarta”. **Tidak Terbukti.**

Hasil analisis penelitian berbanding terbalik dengan landasan pustaka yang digunakan. Oleh karena itu dibutuhkan argumen untuk memperkuat hasil analisis penelitian yang telah diperoleh. Saya mencoba mencari jurnal untuk mendukung hasil analisis saya, akan tetapi belum ditemukan. Akhirnya saya melakukan wawancara untuk memperkuat argumen. Hasil Wawancara dengan Manajer Ayumi Cafe sebagai berikut:

“Ooo.. mungkin bisa tak terbukti juga mas.. tergantung pribadi karyawan sendiri.. karyawan ini merasa puas dengan interaksi yang diberikan manajer.. tapi ketika kami dalam manajemen sudah berusaha berinteraksi sebaik-baiknya dengan mereka, tapi mereka belum bisa melakukan pekerjaan dengan baik.. hal ini biasanya karena skill nya ga bisa diajak tempur bareng.. jadi harus ada arahan baru..” (Jufriyanto, 24/02/2017).

Sedangkan hasil wawancara dengan Manajer SDM Bento Group sebagai berikut:

“Seharusnya lebih paham manajer psikologis karyawan.. tidak semua diperlakukan ato menggunakan bahasa tertentu.. kenapa ke saya bicara kasar.. dan ke dia tidak.. biasanya kita berbicara itu ada beda tanggapan dari karyawan. Ada yang bilang itu pas ada yang bilang itu kasar.. dan banyak perbedaan.. sehingga ada yang merasa kurang nyaman” (Aan, 24/02/2017)

Dari hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan penyebab mengapa pengaruh keadilan interaksional pada kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh keadilan interaksional pada kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Karena adanya batasan kemampuan dalam diri karyawan untuk mencapai standard kinerja tertentu. Yang kedua, disebabkan dengan adanya hubungan interaksi akan membuat karyawan lebih nyaman. Dan tak jarang yang lebih santai, karena interaksi sudah baik. Sehingga kinerja tak bisa optimal jika melalui kepuasan karyawan.

Dari data di atas bisa disimpulkan bahwa sebenarnya telah diterapkan keadilan secara organisasional dalam kedai-kedai kopi dan cafe tersebut. Baik keadilan prosedural,

keadilan distributif dan keadilan interaksional dalam manajemen mereka. Akan tetapi hal ini perlu ditingkatkan lagi demi kinerja terbaik karyawan dan produktifitas perusahaan

#### **Ada Perbedaan antara Keadilan Prosedural Mato Kopi Management dengan Bento Group**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(\text{sig. 2-tailed})}$  sebesar  $0,015 < \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis “Ada perbedaan Keadilan Prosedural antara Mato Kopi Management dengan Bento Group” **Terbukti**.

Hal ini menjelaskan bahwa ada perbedaan keadilan prosedural yang diterapkan manajemen Mato Kopi Management dengan Bento Group pada karyawannya. Setiap manajemen memiliki standar prosedur yang baik menurut cara pandang masing-masing. Seperti kriteria yang dapat bekerja di Mato Kopi Management secara prosedur tidak banyak persyaratan, sedangkan dalam manajemen Bento Group diutamakan mahasiswa dan yang memiliki tekad untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja.

#### **Ada Perbedaan antara Keadilan Distributif Mato Kopi Management dengan Bento Group**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(\text{sig. 2-tailed})}$  sebesar  $0,129 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis “Ada perbedaan Keadilan Distributif antara Mato Kopi Management dengan Bento Group” **Tidak Terbukti**.

Hasil penelitian ini menarik, karena tidak ditemukan perbedaan signifikan pada keadilan distributif yang diterapkan Mato Kopi Management dengan Bento Group. Mengingat distribusi gaji yang diberikan kepada karyawan sama-sama dibawah Upah Minimum Regional (UMR) DIY 2017. Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DIY, Andung Prihadi Santoso secara resmi mengumumkan hasil penetapan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), seusai melakukan pertemuan dengan Gubernur dan Kepala Daerah se-DIY, di Kompleks Kepatihan, adalah Rp 1.337.645,25. Sementara untuk UMK DIY 2017 untuk Kota Yogyakarta adalah Rp 1.572.200,00 (kenaikan Rp 119.800), Kabupaten Sleman adalah Rp 1.448.385,00 (kenaikan Rp 110.385), Kabupaten Bantul adalah Rp 1.404.760,00 (kenaikan Rp 107.060), Kabupaten Kulonprogo Rp 1.373.600,00 (kenaikan Rp 104.730), dan Kabupaten Gunungkidul Rp 1.337.650,00 (kenaikan Rp 101.950). Sedangkan tingkat *Equality* antar karyawan pun cenderung sama.

#### **Ada Perbedaan antara Keadilan Interaksional Mato Kopi Management dengan Bento Group**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(\text{sig. 2-tailed})}$  sebesar  $0,786 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis “Ada perbedaan Keadilan Interaksional antara Mato Kopi Management dengan Bento Group” **Tidak Terbukti**.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat Keadilan secara Interaksional baik di Mato Kopi Management dengan Bento Group relatif sama. Lebih mengutamakan komunikasi kultural daripada struktural. Tingkat keadilan penyampaian informasi dan hubungan interpersonal tidak jauh beda.

#### **Ada Perbedaan antara Kepuasan Karyawan Mato Kopi Management dengan Bento Group**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(\text{sig. 2-tailed})}$  sebesar  $0,236 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis “Ada perbedaan

### **Kepuasan Karyawan antara Mato Kopi Management dengan Bento Group” Tidak Terbukti.**

Dilihat dari hasil penelitian di atas, membuktikan bahwa tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan baik Mato Kopi Management dan Bento Group tidak jauh beda, relatif memiliki kesamaan. Mereka merasa puas dengan apa yang diberikan masing-masing manajemen, walaupun distribusi gaji di bawah UMR, akan tetapi mereka puas dengan daya tawar lain yang diberikan masing-masing manajemen seperti pengalaman bekerja yang menantang.

### **Ada Perbedaan antara Kinerja Karyawan Mato Kopi Management dengan Bento Group**

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka  $P_{(sig. 2-tailed)}$  sebesar  $0,132 > \text{Alpha}(\alpha)$  sebesar  $0,05$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya hipotesis “Ada perbedaan Kinerja Karyawan antara Mato Kopi Management dengan Bento Group” **Tidak Terbukti.**

Dari hasil penelitian di atas, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antara kinerja karyawan Mato Kopi Management dengan Bento Group. Mereka memiliki kinerja cukup baik di masing-masing manajemen.

### **KESIMPULAN**

Dapat disimpulkan bahwa Keadilan prosedural dan keadilan interaksional secara parsial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan distributif secara parsial tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Akan tetapi secara simultan keadilan prosedural, distributif dan interaksional berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Keadilan distributif dan keadilan interaksional secara parsial berpengaruh signifikan pada kepuasan karyawan. Sedangkan Keadilan prosedural secara parsial tidak berpengaruh pada kepuasan karyawan. Akan tetapi keadilan prosedural, distributif dan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan pada kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan juga berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada kinerja melalui kepuasan karyawan tidak signifikan. Berbeda dengan pengaruh keadilan distributif pada kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan positif dan signifikan. Temuan penting dalam penelitian ini bahwa keadilan distributif bukan faktor kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dikarenakan faktor lain yang mendorong kinerja yaitu rasa ingin tahu, belajar dan pengalaman. Dari semua hasil uji beda dengan lima variabel yang berbeda, tidak ditemukan bukti adanya perbedaan yang signifikan antara Mato Kopi Management dengan Bento Group, kecuali pada Keadilan Prosedural yang berkenaan dengan konsistensi, etika, menghindari bias, koreksi, keakuratan dan representasi dari seluruh bidang.

### **SARAN**

Setelah melakukan penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran. Pertama, Pimpinan Mato Kopi Management dan Bento Group Yogyakarta hendaknya lebih memperhatikan semua dimensi keadilan organisasional, baik secara prosedural pelaksanaan, distribusi pekerjaan dan interaksi dengan karyawannya. Karena pada hakikatnya hal yang seperti ini seharusnya benar-benar diterapkan dalam perusahaan. Kedua, Pimpinan Mato Kopi Management dan Bento Group juga hendaknya lebih memperhatikan kepuasan karyawannya dan dan juga dapat memberikan rasa puas karyawannya dalam bekerja, agar selalu meningkatkan kinerjanya. Ketiga, Karyawan Mato Kopi Management dan Bento Group diharapkan dapat mengutarakan terkait masalah pekerjaan maupun kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada, agar hubungan antara karyawan dan pihak manajemen lebih berjalan dengan baik. Terkhusus karyawan juga



diharapkan lebih mengakrabkan diri dengan cara berkomunikasi lebih *intens* dengan Supervisor-nya. Dan keempat, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel bebas yang lain (seperti: Komitmen Organisasional dan tingkat *Turnover*). Dalam melakukan penyebaran kuesioner, pemilihan waktu yang tepat perlu diperhatikan dikarenakan sebagian besar kuesioner dalam penelitian ini tidak kembali karena para responden tidak punya cukup waktu dan sedang memiliki kesibukan dengan agenda perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2002). *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-Empat. Yogyakarta: Liberty.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, dan Ekta Rani. (2009), "Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, 4 (9)
- Bernardin, H.John, dan Joyce E.A.Russel (1993), *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Singapore: Mc. Graw Hill, Inc..
- Colquitt, A. Jason., (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, S6 (3), 368-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W., (2007), The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4), 34-48.
- Dewi, Ida Ayu Anggia Wedya dan Sudibya, I Gde Adnyana (2016), Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (6), 3821-3848
- Dessler, Gary.(2003). *Human Resource Management Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Elamin, Abdallah M. (2012). Perceived Organizational Justice And Work-Related Attitudes: A Study Of Saudi Employees, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8 (1), 71-88
- Elamin, Abdallah M. dan Alomaim, Nasser (2011), Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review*, 7 (1)
- Gorda, IGN. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Denpasar: Astabrata.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke delapan. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. (2007), "*Perilaku dan Manajemen Organisasi*", Edisi 7, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Al-Rawashdeh, Eyad Taha (2013), Organizational Justice And Its Impact Upon Job Performance In The Jordanian Customs Department, *International Management Review*, 9 (2)
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., Hamed, W. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Madical Institution of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2697-2705.
- Kur, diakses pada 04/06/2017 pukul 20.35 WIB  
<http://jogja.tribunnews.com/2016/10/31/breaking-news-resmi-inilah-daftar-besaran-umk-di-diy-2017>

- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu (2009), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Aditama.
- Nkrumah, Gordon Abekah dan Atinga, Roger Ayimbillah (2013). Exploring The Link Between Organisational Justice And Job Satisfaction And Performance In Ghanaian Hospitals: Do Demographic Factors Play A Mediating Role?. *International Journal of Workplace Health Management*, 6 (3), 189-204
- Novriyadi, Rahmat Oka dan Riana, Gede (2015), Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar, *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4 (6), 1753-1770
- Palupi, Majang; Tjahjono, Heru Kurnianto dan Nuri, Rafika (2014), Pengaruh Keadilan Distributif Karir Dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemediasian, *Jurnal Universitas Paramadina*, 11 (2)
- Pambudi, Sigit (2010), *Aktivitas Customer Relations Dalam Memuaskan Pelanggan*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), USEMAR, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Surakarta.
- Robbins.S.P,(2002), *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. (2001). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi (terj)*. Jilid 1, Jakarta : Prenhallindo.
- Sedarmayanti (2009), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Ketiga, Bandung, CV Mandar Maju.
- Shan, Sidra; Ishaq, Hafiz Muhammad dan Shaheen, Maqsood Ahmad (2015), Impact Of Organizational Justice On Job Performance In Libraries Mediating Role Of Leader-Member Exchange Relationship, *Library Management*, 36 (1/2), 70-85
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung: CV. Alfabeta
- Suliman, Abubakr dan Kathairi, Majid (2013). Organizational Justice, Commitment And Performance In Developing Countries The Case Of The UAE. *Employee Relations*, 35 (1), 98-115
- Tjahjono, Heru Kurnianto; Palupi, Majang Dan Dirgahayu, Paramitasari (2015), Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment, *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22 (2)
- Umam, Khaerul, (2010), *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia.