

## PENGARUH KEADILAN PENGGAJIAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT BITA KOTA BANDUNG

Rafa Hasna Tizara<sup>1</sup>, Aminuddin Irfani<sup>2</sup>, Aditia Wirayudha<sup>3</sup>, Allya Roosallyn Assyofa<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat, 40116, Indonesia

### INFO ARTIKEL

#### Sejarah Artikel:

Diterima, 16/05/2024

Diperbaiki, 30/05/2024

Disetujui, 24/06/2024

Tersedia daring, 26/06/2024

#### Keywords:

Salary fairness, employee satisfaction, distributive justice, procedural justice

#### Kata Kunci:

Keadilan penggajian, kepuasan karyawan, keadilan distributif, keadilan prosedural.

#### DOI:

<https://doi.org/10.29313/performa.v21i1.3943>

© 2024 JMB. All rights reserved

[rafahasna2006@gmail.com](mailto:rafahasna2006@gmail.com)<sup>1</sup>, [aminuddin@unisba.ac.id](mailto:aminuddin@unisba.ac.id)<sup>2</sup>, [aditia.wirayudha@unisba.ac.id](mailto:aditia.wirayudha@unisba.ac.id)<sup>3</sup>, [allyaroosallyn@unisba.ac.id](mailto:allyaroosallyn@unisba.ac.id)<sup>4</sup>

### PENDAHULUAN

Menurut Herzberg Gaji adalah upah yang perusahaan atau pemberi kerja berikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan (Luthans, 2021, p. 119). Pendistribusian gaji harus dilakukan dengan adil dan layak agar gaji yang diterima karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Badriyah,

### ABSTRACT

Normal salary increases cause employees to feel dissatisfied because salary increases are carried out unevenly for all employees. This also causes employees to feel dissatisfied with their work, as evidenced by employees who often come to work late and are lazy at work. This research aims to determine the effect of salary fairness on employee job satisfaction at PT BITA Bandung City. This research uses quantitative methods with a verification approach. Data was collected through interviews and questionnaires distributed to 100 employees as a sample. Then the data was processed, analyzed and conclusions were drawn with simple regression test results of  $13.332 > 2.365$  and a coefficient of determination test of 64.5%. The calculation results show that fairness in wages has a positive and significant impact on employee job satisfaction at PT BITA Bandung City. This justice includes distributive and procedural aspects.

### ABSTRAK

Kenaikan gaji secara normal menyebabkan karyawan merasa tidak puas karena kenaikan gaji dilakukan secara tidak merata kepada seluruh karyawan. Hal tersebut juga menyebabkan karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, dibuktikan dengan karyawan yang sering datang bekerja terlambat dan bermalas-malasan dalam bekerja. penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan penggajian terhadap kepuasan kerja karyawan PT BITA Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan verifikasi. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner yang disebarakan kepada 100 karyawan sebagai sampel. Kemudian data diolah, dianalisis dan ditarik kesimpulan dengan hasil uji regresi sederhana sebesar  $13,332 > 2,365$  dan uji koefisien determinasi sebesar 64,5%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa keadilan dalam penggajian memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BITA Kota Bandung. Keadilan tersebut mencakup aspek distributif dan prosedural.

2015, p. 164). Kepuasan kerja adalah perasaan emosional positif yang dialami oleh karyawan berdasarkan penilaian mereka terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka (Luthans, 2021). Karyawan akan menunjukkan sikap positif jika karyawan merasakan adanya kepuasan dalam pekerjaannya dan begitupun sebaliknya, jika karyawan merasa tidak adanya kepuasan dalam pekerjaannya maka karyawan akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2021, p. 163). Selanjutnya menurut Nugroho dan Bisri (2018) kepuasan kerja karyawan dapat didapatkan ketika mereka merasa adanya keadilan dari kontribusi yang dilakukan oleh karyawan.

Pada saat pandemi Covid-19 sedang melanda Indonesia, PT BITA mengambil sebuah kebijakan mengenai pemotongan gaji karyawan sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan perusahaan ditengah situasi yang sedang tidak stabil pada saat itu. Kemudian gaji karyawan kembali dinaikan menjadi normal secara bertahap setelah pandemi Covid-19 sudah menurun. Kebijakan mengenai pengembalian gaji ke tingkat normal secara bertahap ini ditanggapi kurang puas oleh karyawan. Hal ini dilihat dari hasil kuesioner pra survey yang diberikan kepada 39 karyawan pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1 Hasil Kuesioner Pra Survey**

<b>Keterangan</b>	<b>Setuju</b>	<b>Tidak Setuju</b>
<b>Kepuasan atas gaji yang diterima</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>
	<b>16 orang karyawan</b>	<b>23 orang karyawan</b>

Sumber: *diolah oleh peneliti* 2023

Hasil kuesioner pra survey atas kepuasan gaji yang diterima oleh karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 59% karyawan memilih tidak setuju mengenai kepuasan atas gaji yang diterima. Penulis juga melakukan wawancara ke beberapa orang karyawan bahwa alasan mereka merasa tidak puas karena kenaikan gaji dilakukan secara tidak merata. Ketidakpuasan tersebut menyebabkan karyawan menjadi sering datang terlambat dan bermalas-malasan dalam bekerja. Fapohunda (2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang dialami karyawan berasal dari persepsi mereka terhadap gaji yang diterima (Kurniawati & Harsono, 2016). Kepuasan kerja juga dapat dirasakan oleh karyawan jika mereka merasa adanya keadilan dalam hal yang dilakukannya serta hal tersebut dapat diterima oleh karyawan sehingga adanya keadilan dalam organisasi sangat diperlukan (Rivai & Sagala, 2011).

Keadilan organisasi merupakan kondisi karyawan merasa diperlakukan dengan adil di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Inoue et al., keadilan organisasi terdiri dari tiga komponen: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Dewi & Sudibya, 2016). Penelitian ini menggunakan teori keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif, sebagaimana dijelaskan oleh Cohen & Greenberg, 1982 merujuk pada persepsi karyawan mengenai keseimbangan antara input yang mereka berikan dan output yang mereka terima, di mana output tersebut bisa berupa gaji dan kepuasan intrinsik (Ganto, 2019). Output tersebut dapat dialokasikan seperti memberikan kenaikan gaji secara merata kepada karyawan atau dilihat dari karyawan yang paling membutuhkan. Selanjutnya keadilan prosedural adalah proses yang digunakan oleh manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dan untuk menentukan reward apa yang akan diberikan kepada karyawan sebagai bentuk promosi atau kenaikan gaji (Yudhian, Wibowo, & Indiyastuti, 2020). Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak keadilan dalam penggajian terhadap kepuasan kerja karyawan PT BITA di Kota Bandung.

## **LANDASAN TEORI**

Keadilan organisasi terjadi ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam perusahaan mereka (Gibson & Hill, 2012). Terdapat tiga alasan mengapa karyawan sangat peduli dengan keadilan dalam organisasi (Cropanzano, 2015):

1. Manfaat jangka panjang, di mana karyawan akan mengevaluasi keadilan secara konsisten karena

dapat memprediksi hasil di masa depan. Jika proses pembayaran adil, karyawan akan menerima imbalan yang menguntungkan.

2. Pertimbangan sosial, yang berarti bahwa karyawan berharap untuk dihargai dan diterima oleh pemimpin mereka, bukan dieksploitasi.
3. Pertimbangan etis, yang menunjukkan bahwa orang percaya memperlakukan seseorang dengan adil adalah tindakan moral yang ideal.

Keadilan distributif merupakan adil tidaknya output yang karyawan terima seperti gaji atau penghargaan. Seperti, perusahaan mendistribusikan kenaikan gaji secara merata kepada seluruh karyawan atau kenaikan gaji dapat dilakukan berdasarkan karyawan yang paling membutuhkan. Sebab, karyawan akan merasa adil jika kontribusi yang mereka berikan mendapatkan hasil yang adil (Robbins & Judge, 2021, p. 267). Keadilan distributif memiliki empat buah dimensi yaitu, persamaan, kelayakan, kontribusi, dan kinerja (Colquitt, 2001:389). Dalam penelitian ini, penulis hanya menggunakan dua buah dimensi, yaitu persamaan dan kelayakan. Selanjutnya keadilan prosedural yaitu persepsi keadilan seorang karyawan terhadap hasil yang didistribusikan perusahaan serta persepsi karyawan terhadap kebijakan yang digunakan perusahaan (Colquitt, 2001). Dimensi keadilan prosedural menurut Colquitt (2012) yaitu consistency rules, bias suppression rules, accuracy rules, correctability rules, representativeness rules dan ethically rules dan diadaptasi dalam penelitian ini menjadi empat yaitu consistency rules, correctability rules, representativeness rules dan ethically rules.

Herzberg menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua faktor yaitu hygiene factors yang merupakan sumber kepuasan ekstrinsik dan motivator factors yang merupakan sumber kepuasan intrinsik (Robbins & Judge, 2021:251-252). Faktor motivator merupakan hal-hal yang dapat memberikan karyawan rasa puas terhadap pekerjaannya sehingga faktor ini harus diciptakan serta ditingkatkan, sedangkan faktor hygiene merupakan hal-hal yang menyebabkan karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya sehingga faktor ini harus terpenuhi agar dapat mengurangi rasa ketidakpuasannya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan verifikatif untuk mengidentifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih serta memverifikasi kebenaran hipotesis. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 129 karyawan PT BITA, sehingga dilakukan pengambilan sampel. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan teknik simple random sampling, di mana sampel dipilih secara acak tanpa memperhatikan strata tertentu. Untuk menentukan ukuran sampel, penulis menggunakan rumus Slovin dengan tingkat signifikansi 5% sehingga menghasilkan sampel minimal sebanyak 98 responden. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner. Skala pengukuran kuesioner menggunakan skala Likert 1-5 untuk mengukur sikap dan persepsi karyawan terhadap fenomena penelitian, dengan nilai satu (1) berarti sangat tidak setuju dan nilai lima (5) sangat setuju.

Tahapan selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan pengujian regresi linear. Penulis melakukan pengujian regresi linear dengan menggunakan alat bantu software SPSS v25. Pengujian regresi linear ini dilakukan untuk menjawab hipotesis sebagai berikut:

H0: keadilan penggajian berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H1: keadilan penggajian tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

## HASIL PENELITIAN

Dari hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT BITA, terkumpul sebanyak 100 kuesioner yang telah diisi oleh responden. Hasil dari kuesioner tersebut kemudian dilakukan pengujian regresi linear sederhana dan didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 2 Hasil uji t Keadilan Gaji**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.040	3.144		4.466	.000
	Keadilan Gaji	.981	.074	.803	13.332	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
Sumber: diolah oleh peneliti 2023

Hasil uji t keadilan gaji diatas mendapatkan hasil sebesar  $13,332 > 2,365$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa keadilan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya dilakukan uji koefisien determinasi dengan tujuan untuk mengetahui besaran pengaruh dari variabel keadilan gaji terhadap kepuasan kerja PT BITA. Hasil dari pengujian koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 Hasil Uji Koefisien**

**Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 <sup>a</sup>	.645	.641	5.349

a. Predictors: (Constant), Keadilan Gaji

Sumber: diolah oleh peneliti 2023

Hasil uji koefisien determinasi diatas mendapatkan nilai R Square sebesar  $0.645 \times 100\% = 64,5\%$  yang artinya terdapat pengaruh keadilan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 64,5% dan sisanya sebanyak 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak keadilan dalam penggajian terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BITA Kota Bandung. Hasil perhitungan uji t dalam tabel 2 menunjukkan bahwa keadilan gaji memiliki pengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keadilan distributif dan prosedural, sehingga karyawan merasa bahwa gaji yang mereka terima sejalan dengan kontribusi dan kinerja mereka, serta aturan yang konsisten dan etis dalam pemberian gaji. Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh J. Stacy Adams, yang menyatakan bahwa keadilan di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Luthans, 2021). Meskipun responden dalam penelitian ini merasa tidak puas dengan ketidakmerataan atas kenaikan gaji, namun mereka memahami kondisi di perusahaan dan menerima hal tersebut. Meskipun terjadi ketidakmerataan atas kenaikan gaji yang diterima, tetapi perusahaan berusaha untuk tetap konsisten dalam waktu pemberian gaji kepada karyawan, sehingga para karyawan merasa bahwa hal ini masih dapat diterima sebagai salah satu nilai etis perusahaan untuk tetap memberikan gaji semaksimal mungkin yang perusahaan dapat berikan kepada para karyawan meskipun kondisi perusahaan belum sepenuhnya membaik setelah pandemi Covid-19 menurun. Ketidakmerataan atas kenaikan gaji yang diterima oleh karyawan ini memberikan dampak pada faktor kepuasan karyawan yaitu dari hygiene factors. Aspek kelayakan atas siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji terlebih dahulu merupakan faktor yang krusial terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa bahwa kontribusi yang dilakukannya sudah sesuai dengan yang pekerjaan yang dihasilkan, namun sebagian karyawan yang belum mendapatkan kenaikan gaji ke tingkat normal merasa kurang puas atas gaji yang diterima. Colquitt menekankan bahwa pengakuan yang konsisten terhadap hasil kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka (Robbins & Judge, 2021). Pengakuan yang konsisten terhadap hasil kerja karyawan ini dapat berbentuk besaran gaji yang diterima.

Tabel 3 menunjukkan bahwa keadilan gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan besaran pengaruh sebesar 64,5%, sedangkan sisanya sebesar 35,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Artinya keadilan dalam penggajian ini memiliki pengaruh yang cukup dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini. Faktor-faktor keadilan penggajian serta kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini perlu diperhatikan dalam upaya menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama pada faktor kelayakan, konsistensi, serta hygiene factors. Keadilan distributif dan prosedural

dalam memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan (Supartha dan Riana, 2019).

#### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, kesimpulan dari penelitian ini yaitu bahwa keadilan gaji ini memiliki pengaruh yang positif signifikan. Artinya, sangat penting untuk dijaga dan diperhatikan perusahaan dari sisi distributif dan proseduralnya. Selanjutnya saran praktis dalam penelitian ini yaitu pertama, ketika perusahaan melakukan perubahan peraturan, cara mensosialisasikan perubahan tersebut harus lebih diperhatikan dan dilakukan dengan waktu yang cukup. Kedua, perusahaan sebaiknya menjelaskan urgensi ketidakmerataannya kenaikan gaji yang dilakukan agar karyawan memiliki persepsi yang sama. Karena waktu dan tempat penelitian yang dilakukan terbatas, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dengan menjadikan keadilan distributif dan prosedural serta faktor faktor hygiene dan motivatornya sebagai variabel.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037//0021-9010.86.3.386
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). *Organizational Justice* (2nd edition uppl., Vol. 17). (J. D. Wright, Red.) Oxford: Elsevier.
- Dewi, I. A., & Sudibya, I. A. (2016). PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3821-3848.
- Ganto, J. (2019). Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 156-164.
- Gibson, J., & Hill, M. (2012). *Organization : behavior, structure, processes* (14 uppl.). Boston: McGraw-Hill.
- Kurniawati, R., & Harsono, M. (2016). PERAN MEDIASI PERSEPSI KEADILAN GAJI DALAM PENGARUH PERSEPSI PERBEDAAN GAJI DAN PEMAHAMAN GAJI PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Jurnal bisnis dan manajemen*, 16(1), 55-68.
- Luthans. (2021). *Organizational Behavior (an evidence based approach)* (14th ed uppl.). North Carolina: Infoemation Age Publishing, Inc.
- Nugroho, D. S., & Bisri, S. R. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Klaten. *Indonesian Economics Business and Management Research*, 1(1), 84-89. Hämtat från <http://www.journal.uniba.ac.id/index.php/jmbi>
- Rivai, V., & Sagala, J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior (updated eighteen edition)* (18th uppl.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Saldanha, L. D., Supartha, W., & Riana, G. (2019). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL POLÍCIA NACIONAL DE TIMOR-LESTE (PNTL). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(2), 137-170.
- Yudhian, E. F., Wibowo, & Indiyastuti, D. L. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 123-134.