

# **DETERMINASI KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN INTERAKSIONAL, KEADILAN DISTRIBUTIF DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RSUD RAJA AHMAD TABIB**

Putry Andriani<sup>1)</sup>, Elli Widia<sup>2)</sup>, Shine Pintor Siolemba Patiro<sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup>Universitas Terbuka, Batam  
andriani\_putry@yahoo.co.id  
elliewidia@yahoo.com,  
shinepintor@ecampus.ut.ac.id

## **ABSTRAK**

Berdasarkan laporan hasil dari survey kepuasan masyarakat pada tahun 2020 diketahui bahwa masyarakat masih belum puas terhadap pelayanan yang diberikan karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib. Diantaranya sikap karyawan tidak ramah, kurang senyum dan tidak peduli. Beberapa penelitian di bidang keadilan organisasi menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh penting pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, niat untuk berhenti bekerja, perilaku organisasi, dan kinerja. Diakui bahwa pertimbangan keadilan dapat menyebabkan respons emosional, terutama pada saat terjadinya ketidakadilan. Pelayanan yang kurang memuaskan bisa diduga karena karyawan yang tidak memperoleh keadilan dalam organisasi sehingga berpengaruh pada kinerjanya dalam memberikan pelayanan. Hal ini menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh keadilan Organisasi terhadap motivasi kerja yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan di RSUD Raja Ahmad Tabib. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksi terhadap motivasi karyawan dan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh pada motivasi kerja karyawan dengan nilai  $0.104 > 0.05$ , keadilan prosedural berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai  $0.003 < 0.05$  dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai  $0.000 < 0.05$ . Selain itu, motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja mampu memediasi hubungan keadilan prosedural dan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib.

Kata kunci: Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

## **ABSTRACT**

*Based on the report on the results of the community satisfaction survey in 2020, it is known that the community is still not satisfied with the services provided by the employees of Raja Ahmad Tabib Hospital. Among them is the attitude of employees who are not friendly, don't smile, and don't care. Several studies in the field of organizational justice show that perceptions of fairness have an important influence on organizational commitment, job satisfaction, intention to leave work, organizational behavior, and performance. It is recognized that considerations of fairness can cause emotional responses, especially in times of injustice. Unsatisfactory service can be suspected because employees do not get justice in the organization which affects their performance in providing services. The population in this study were employees and sampling was carried out purposively (purposive sampling). The results showed that distributive justice had no effect on employee motivation with a value of  $0.104 > 0.05$ , procedural justice had an effect on employee motivation with a value of  $0.003 < 0.05$ , and interactional justice had an effect on work motivation with a value of  $0.000 < 0.05$ . In addition, work motivation is not able to mediate the relationship between distributive justice and job satisfaction. Meanwhile, work motivation can mediate the relationship between procedural and interactional justice on the job satisfaction of Raja Ahmad Tabib Hospital employees.*

*Keywords: Distributive justice, procedural justice, interactional justice, work motivation, and job satisfaction.*

## 1. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat berdasarkan karakteristik tertentu dan dipengaruhi oleh kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan, kesehatan dan teknologi, serta kehidupan sosial masyarakat yang harus senantiasa ditingkatkan pelayanan, agar lebih bermutu serta terjangkau oleh masyarakat sehingga terwujud peningkatan kesehatan.

Dari beberapa penelitian dibidang keadilan organisasi mengatakan bahwa keadilan memiliki pengaruh penting, seperti dalam komitmen organisasi, kepuasan kerja, niat untuk berhenti bekerja, perilaku organisasi, dan kinerja. Diakui bahwa pertimbangan keadilan dapat menyebabkan respons emosional, terutama pada saat terjadinya ketidakadilan (Cohen-Charash & Spector, 2002; Barclay & Skarlicki, 2009; Cropanzano, *et al.*, 2007; Wu *et al.*, 2017).

Berdasarkan hasil observasi dari beberapa karyawan rumah sakit, ditemukan bahwa dalam pemberian insentif tidak sesuai dengan resiko kerja yang dihadapi karyawan, kemudian beban kerja serta tanggungjawab yang dilakukan tidak sesuai dengan yang telah didapatkan. Berikut wawancara awal dengan "Budi" seorang tenaga kesehatan sanitarian mengaku tidak menerima insentif Covid 19, sedangkan setiap hari Budi melakukan pekerjaan mengelola limbah medis infeksius termasuk limbah Covid 19. "Kadang teruk juga kak, kita yang hari-hari berhadapan sama limbah infeksius yang juga beresiko tapi tidak dapat insentif, yang dianggap kerja hanya dokter sama perawat saja" imbuhnya. Dilain sisi ketika penulis mewawancarai seorang perawat yang bernama Fauziah mengaku bahwa tidak semua perawat juga yang mendapatkan insentif hanya perawat yang diruang isolasi saja yang

mendapatkan insentif. Fauziah berkata "yang dapat cuma yang di isolasi aja kak, ni lah jadinya semua nak masuk ruang isolasi (Para perawat ingin ditugaskan di ruang isolasi)".

Terdapat juga pengakuan dari salah satu perawat rumah sakit menyatakan bahwa ada rekan satu profesi yang menerima insentif tetapi beban kerja yang diberikan berbeda, sehingga dapat menurunkan motivasi kinerja perawat tersebut, seperti contoh ada perawat A yang bekerja dengan biasa-biasa saja, kemudian menerima insentif yang sama dengan perawat B yang sudah bekerja keras, sehingga perilaku tersebut menyebabkan kinerja dari perawat B menjadi menurun atau seadanya. Sehingga kejadian ini menimbulkan rasa cemburu serta rasa tidak adil diantara perawat.

Temuan berikutnya yang baru-baru ini adalah terdapat insentif Covid 19 hanya diberikan kepada tenaga kesehatan yang kontak langsung dengan pasien, hal ini sempat menjadi perselisihan dan perdebatan di antara sesama karyawan rumah sakit. Seperti diketahui bersama, dalam mewujudkan layanan yang baik tersebut tidak hanya peran dari dokter atau perawat saja, banyak tenaga-tenaga pendukung lainnya yang harus berjibaku dan merasakan dampak resiko yang sama namun tidak mendapatkan isentif Covid 19 tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Determinasi Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional dan Keadilan Distributif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Raja Ahmad Tabib adalah :

1. Untuk mengetahui apakah keadilan distribusi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Raja Ahmad Tabib?
2. Untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh

- terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
3. Untuk mengetahui apakah keadilan interaksi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
  4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
  5. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?
  6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Keadilan Organisasi

Pada dasarnya keadilan organisasi ialah bagian dari moralitas, namun pada tertentu keadilan sudah diformulasikan ke dalam peraturan yang standar serta wajib dipatuhi dengan tertib. Menurut pengertian secara umum bahwa keadilan ditafsirkan sebagai suatu kondisi sosial kala aturan-aturan mengenai hak serta pantas dilengkapi. Nilai dasar dalam keadilan ialah menghargai martabat manusia sehingga prinsip dasar dari keadilan merupakan hadiah terhadap harga diri dan hak yang sudah melekat pada diri masing-masing (Lind & Tyler, 1998).

Arti keadilan kerap lebih ditekankan kepada pendistribusian rasa adil dibanding sama prosedur serta interaksi yang adil, yang berikutnya dikatakan sebagai keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional.

### 2.2 Konsep Keadilan

Beberapa peneliti seperti, Miceli, *et al* (1991) serta Minton *et al* (1994) menyatakan bahwa keadilan terbagi menjadi tiga kriteria, yakni hasil, prosedur serta sistem. Bahwa dalam menilai keadilan tidak tergantung pada seberapa tinggi atau rendahnya suatu yang diperoleh (*outcome*), namun bagaimana untuk memastikan dan kebijakan di baliknya (Pinder, 2015).

Keadilan distributif memiliki hubungan dengan *outcome*, namun pada dasarnya keduanya tidak sama. Menurut ilmu psikologi yang berhubungan dengan keadilan mendapatkan gaji selalu memasukkan hal tersebut ke dalam lingkup keadilan distributif (Luthans, 2006). Namun, jika dilihat secara seksama, memberikan gaji terbagi menjadi dua sudut pandang, yaitu pendistribusian dan pertukaran (Pinder, 2015).

Dengan demikian, pendapat pakar bidang ekonomi melihat sebagai keadilan pertukaran (komutatif), telah sesuai dengan hal tersebut. Kemudian Adam Smith mengatakan bahwa pada hakikatnya keadilan merupakan keadilan komutatif (Luthans, 2006). Didalam pendistribusian terbagi menjadi dua pihak yang akan terlibat, yakni penerima dan pembagi. Dalam hal ini posisi pihak pembagi terlihat lebih mulia dibandingkan dengan pihak penerima. Namun, pada proses pertukaran keduanya berada pada posisi yang netral (Laurie, 2005).

Pada umumnya keadilan distributif selalu digunakan untuk menggambarkan implementasi kebijakan dalam hal ini negara kepada rakyat. Dapat disimpulkan bahwa Negara yang bertanggung jawab kepada rakyat daripada tanggung jawab rakyat kepada negara. Dengan demikian, kehadiran negara menjadikan sebagai alat legitimasi kekuatan yang dimiliki oleh rakyat dengan merata dan berkeadilan.

Maka, hal ini diketahui bahwa kriteria dari keadilan distributif lebih terlihat untuk digunakan. Namun, apabila rakyat menuntut tanggung jawab, misalnya pemungutan bermacam jenis pajak, maka prinsip keadilan pertukaran yang lebih terlihat (Gibson *et al.*, 2012).

Didalam konsep keadilan prosedural, ada bentuk hubungan dari bermacam metode dan cara orang-orang yang berada pada metode tersebut. Menurut Luthans (2006), Gibson, Ivancevich, Jonnelly dan Konopaske (2012), serta Robbins dan Judge (2013) membagikan tiga hal indikator pokok keadilan prosedural, yakni pertama model aturan sah pada prosedur yang sudah ditetapkan, penjelasannya adalah bahwa prosedur serta pengambilan keputusan, hingga perlakuan interpersonal. Walaupun kriteria pertama secara objektif dan lebih fundamental, sebagai contoh kasus kedua indikator dan ketiga berfungsi lebih tinggi ketika menilai keadilan prosedural. Hal tersebut nyata terlihat ada faktor psikologis lebih banyak kelihatan ketika menilai keadilan. karakter dari peraturan resmi pada umumnya adalah wujud dari sesuatu telah resmi dan mampu dimaklumi sebagai wujud yang dianggap biasa.

### 2.3 Keadilan Distributif

Secara konsep keadilan distributif terdiri dari asas-asas yang memiliki bermacam model. Namun, yang sering dipakai yakni tiga prinsip keadilan. Prinsip pertama disebut sebagai teori *equity*. Secara umum asas ini terdapat dua pengertian, yakni.

Pertama, bahwa yang mendapatkan harus seimbang dengan pemberian yang telah dikerjakan, baik berupa kemampuan, akal, finansial, ataupun yang lainnya. Selain itu, perbandingan yang didapat juga wajib dilihat pada perbandingan yang

didapatkan oleh pihak lain (Robbins & Judge, 2013).

Asas kedua adalah kesetaraan atau ekuialita. Apabila asas berikut diterapkan, kelihatan perbedaan dalam pemberian kepada yang rendah. Variasi yang kemungkinan ada, jika terlihat profesi kerja atau posisi di dalam kelompok. Lebih lanjut, variasi ini terjadi bisa antar kelompok, bukan dari masing-masing kelompok (Gibson *et al.*, 2012).

Kemudian pada prinsip ketiga juga menjelaskan bahwa kebutuhan sebagai pertimbangan dalam pendistribusian. Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan seseorang yang menerima jumlah yang pantas dengan keinginan dalam interaksi kerja ketika semakin tinggi keinginan maka semakin tinggi gaji yang didapatkan (Moorhead & Ricky, 2014).

### 2.4 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural terlihat pada tingkat hasil pada saat ditetapkan sebagai alur yang resmi, menjelaskan kalau, ada dua jenis model yang bisa menerangkan pengaruh dari alur pada hasil keadilan. Tipe bentuk awal diucapkan bentuk dari kepentingan sendiri. Model tersebut terlihat pada konsep kepentingan sendiri sering menjadi sikap pembawaan pada personal supaya memperoleh manfaat yang lebih.

Hal tersebut akan berlaku bagus atas nama organisasi maupun kelompok. Namun pada pelaksanaannya harus menyertakan sebagian orang, hal tersebut bakal sama- sama berhadapan, sebaliknya keadilan mempengaruhi pada minimnya gesekan serta ketidakharmonisan (Lind & Tyler, 1998).

### 2.5 Keadilan Interaksional

Perihal utama yang berhubungan dengan keadilan interaksional merupakan terdapatnya asumsi jika aspek yang bernilai dari suatu keadilan pada saat orang berhubungan dengan penguasa yakni rasa untuk menghormati serta

menilai menjadi bentuk gambaran dari kepekaan sosial akan pemerintah (Skarlicki & Folger, 1997).

Tapi, juga terdapat ketidakadilan, jika keadilan interaksi dibatasi kepada ikatan lurus antara pemegang kekuasaan dengan bawahan ataupun kelompok sosial. maka, sebagian dari ahli lain memperhitungkan kalau interaksi horizontal lebih berarti dibanding dengan kedekatan vertikal dalam membahas keadilan interaksional (Donovan *et al.*, 1998).

## 2.6 Motivasi

Ciri motivasi merupakan ialah perihal yang sangat berarti serta ialah perspektif bawah dari pendekatan historikal. Buat itu butuh diidentifikasi serta dijabarkan motivasi tersebut bersumber pada perspektif kebutuhan, dan motivasi pula butuh diidentifikasi serta dijabarkan bersumber pada perspektif proses (Moorhead & Ricky, 2014).

Pamela dan Oloko (2015) mengatakan jika motivasi merupakan kunci utama dari institusi yang berhasil melindungi karyawan pada institusi dengan cara mendorong agar tetap bertahan. Motivasi ialah memberikan pembelajaran yang sesuai maupun arahan, yang bersumber dari pikiran dan insentif agar lebih termotivasi dalam bekerja dengan metode yang disukai. Setelah itu (Chukwuma & Obiefuna, 2014) juga mengungkapkan bahwa motivasi merupakan langkah meningkatkan sikap, mempertahankan kemajuan sikap, serta menyalurkan sikap aksi yang khusus.

## 2.7 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan jika keterlibatan pekerjaan membuktikan tingkat hingga secara psikologis individu mana yang berpihak pada pekerjaannya serta

mengganggap pentingnya tingkat kinerja yang akan dicapai bentuk dari wujud penghargaan atas diri. Menurut apabila melakukan (Kondalkar, 2007) yang tinggi mengindikasikan jika pribadi peduli dengan pekerjaannya, yang berakibat pada tingginya produktifitas.

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan kepuasan kerja bentuk dari rasa percaya dari kewajiban seorang ialah dampak dari suatu penilaian kepribadiannya. Jika seorang dengan tingkat kepuasan kerjanya sangat besar memiliki pandangan konkrit dengan pekerjaan, sedangkan jika seseorang belum puas merasakan perasaan yang negatif terhadap bekerja tersebut. (Kondalkar, 2007) kala berkata tentang perilaku, pada biasanya merupakan tentang kepuasan kerja sebab terdapat inter-related dalam sikap organisasi.

Dari riset sebelumnya dilakukan oleh Farida, Iqbal, dan Kurniasih (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan permasalahan yang salah satunya sangat berarti pada tingkatan kehidupan individu, kelompok serta warga. Apabila pegawai merasa puas mereka akan memberikan hasil yang maksimal serta membagikan kebahagiaan pada kehidupan individu, keluarga serta warga, namun pada sebaliknya apabila ketidakpuasan yang besar maka akan terjalin tingkat *turnover* serta kehadiran yang besar pada tugas serta merasa hidup tidak nyaman serta tidak termotivasi dalam melaksanakan suatu hal yang bernilai positif serta produktif.

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

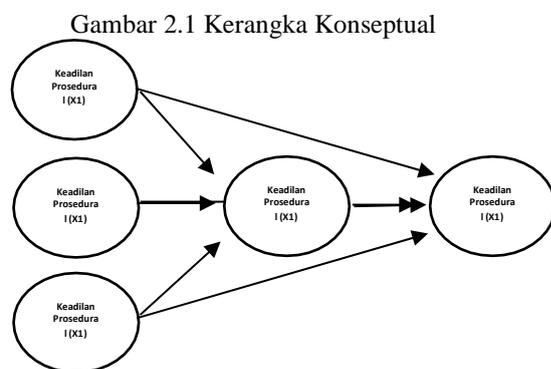
Dari uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Keadilan distribusi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

- H3 : Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- H4 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan
- H5 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan
- H6 : Motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan

Dengan demikian, sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu menguji determinasi keadilan distribusi, keadilan prosedural dan keadilan interaksi terhadap motivasi kerja yang memberikan dampak terhadap pada kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib Provinsi Kepulauan Riau, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Sumber : Dibangun oleh peneliti (2022)

## 2. METODE PENELITIAN

Populasi adalah karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib adalah sebanyak 764 Orang dikurangi dengan kriteria eklusi sebanyak 4 orang , yang dikategorikan sebanyak 299 Orang Pegawai Negeri Sipil, 212 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) serta 253 orang Tenaga Kerja Harian Lepas (TKHL).

Sampel penelitian adalah bagian dari jumlah suatu populasi suatu penelitian. Sugiyono (2017) mengatakan bahwa sampel adalah kepingan dari

populasi yang dapat dijadikan sumber informasi dalam riset. Metode sampling dengan cara *Probability Sampling* merupakan metode cara pengumpulan sampel yang memberikan peluang yang sama untuk tiap responden dalam populasi bisa dijadikan sampel.

Menentukan besarnya jumlah sampel minimal dalam SEM menurut (Hair *et al.*, 2014) adalah akumulasi indikator ditambah jumlah variabel laten dikali 5- 10 kali variabel indikator. Bersumber pada pedoman tersebut, pada riset ini ada 25 item persoalan, hingga dimensi sampel yang diperlukan minimum berjumlah  $25 \times 8 = 200$  sampel. Jadi perhitungan rumusnya, diketahui jumlah sampel sebanyak 200 responden yang diambil dari pegawai rumah sakit.

Berikut Indikator - indikator pertanyaan sebagai instrumen pengukuran dari keadilan distributif menggunakan indikator ukuran yang dikemukakan oleh (Colquitt, 2001), ialah:

- a. Insentif jasa pelayanan yang didapatkan sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan.
- b. Insentif jasa pelayanan yang didapatkan sesuai dengan resiko kerja yang dikerjakan.
- c. Insentif jasa pelayanan yang diterima sudah sesuai dengan tupoksi.

Indikator yang diterapkan sebagai pengukur keadilan prosedural menurut (Colquitt, 2001), yaitu:

- a. Prosedur pemberian jasa pelayan sudah sesuai dengan ukuran yang saya inginkan.
- b. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan sudah melibatkan para pegawai hingga prosedur dapat diterima.
- c. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya

- bekerja telah digunakan secara konsisten.
- d. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja tidak berurusan pada pihak tertentu.
  - e. Dalam prosedur pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja telah ditinjau berdasarkan data yang akurat.
  - f. Dalam proses/tahapan pemberian insentif jasa pelayanan ditempat saya bekerja memungkinkan saya memberi masukan dan koreksi.

Berikut Indikator untuk mengukur keadilan interaksi menurut (Colquitt, 2001), yaitu:

- a. Gaya komunikasi atasan saya sama terhadap semua karyawan.
- b. Saya diperlakukan sama oleh atasan dengan karyawan lainnya.
- c. Saya merasa atasan memberi kepercayaan yang sama kepada setiap karyawan.
- d. Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi.

Indikator- indikator buat mengukur emosi memakai pengukuran yang dikemukakan oleh (Woolfolk, 1993), yaitu:

- a. Atasan mendorong saya untuk berusaha keras mencapai prestasi.
- b. Atasan memberikan pujian ketika saya berhasil menyelesaikan target pekerjaan.
- c. Atasan berusaha membuat saya merasa nyaman saat bekerja.
- d. Atasan memberikan dukungan moral dalam bentuk kepercayaan pada saya saat melakukan pekerjaan.
- e. Atasan mendorong bawahannya untuk menaati peraturan rumah sakit

Kepuasan kerja dilihat atau di interpretasikan dengan memakai (Judge *et al.*, 2004), yang sudah disertai oleh (Nurman & Budiyantri, 2019), terdiri dari 5 item persoalan

- a. Saya mampu menetapkan prioritas pekerjaan.
- b. Saya mengelola waktu dengan baik.
- c. Saya mampu bekerja dengan efisien.
- d. Dalam bekerja saya berusaha mengambil tugas yang menantang.
- e. Saya berusaha mencari solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah.
- f. Saya menetapkan target untuk setiap pekerjaan yang dilakukan

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) melalui program Partial Least Square (PLS), menganalisa data menggunakan cara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

##### 4.1 Deskripsi Umum Responden

Jumlah responden pada penelitian ini adalah Seluruh Pegawai Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib Provinsi Kepulauan Riau. Jumlah Kuisioner yang disebarkan pada setiap Unit Instalasi di Rumah Sakit yang berjumlah 200 kuisioner.

##### 4.2 Berdasarkan Profesi

Responden didominasi oleh profesi tenaga kesehatan lainnya berjumlah 52 responden dengan persentase (42%) yang terdiri dari unit Laboratorium, Radiologi, CSSD, Bidan dan Farmasi yang berhubungan langsung dengan pelayanan dan pasien. Kemudian reponden manajemen Non Medis berjumlah 41 responden dengan persentase (33%) dan responden perawat berjumlah 27 responden dengan persentase 22% dan responden dokter berjumlah 5 responden dengan persentase 4%.

### 4.3 Berdasarkan Usia

Sebagian besar responden berusia 31-35 tahun berjumlah 43 responden dan persentase 34%, berusia 25-30 tahun berjumlah 39 responden dengan persentase 31%, kemudian berusia 36-40 tahun berjumlah 27 responden dengan persentase 22%.

### 4.4 Berdasarkan Pendidikan

Responden berulusan S1 berjumlah 68 responden dengan persentase (54%), kemudian lulusan D3 berjumlah 32 responden dengan persentase 26% dan lulusan SMA berjumlah 17 responden dengan persentase 14%. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berulusan S1 dan D3 yang bisa dengan mudah mengerti setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

### 4.5 Berdasarkan Lama Bekerja

Responden yang bekerja diatas 5 tahun berjumlah 88 responden dengan persentase 70%, dan sebagiannya lagi bekerja dibawah 5 tahun berjumlah 37 responden dengan persentase 30%. Sehingga menunjukkan bahwa responden sudah mengetahui jelas dan pasti mengenai kondisi yang diminta.

### 4.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)

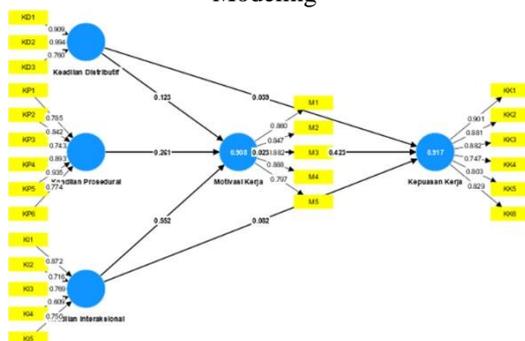
Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) suatu konstruk dari variabel yang diteliti, yakni, antara lain: (1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity / Average Variance Extracted / AVE*), dan (2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dan (3) Konsistensi Internal (*Internal consistency/ composite reliability*).

### 4.6.2 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan proses pengukuran yang berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Jika ingin melihat suatu nilai indikator variabel konstruk valid atau tidak, yaitu dengan melihat dari nilai *outer loading*. apabila nilai *outer loading* > 0.7 maka indikator tersebut dinyatakan valid.

## 4.6 Hasil Analisa Struktural Equation Modeling (SEM)

Gambar 4.1 Hasil Analisis Structural Equation Modeling



Sumber : Hasil uji peneliti (2022)

Tabel 4.1 Konvergen Validitas Hasil Uji Keterkaitan Variabel

No	Item	Keadilan Distributif (X1)	Keadilan Interaksional (X2)	Keadilan Prosedural (X3)	Kepuasan Kerja (Z)	Motivasi Kerja (Y)	Kesimpulan
1	KD1	0,909					Valid
2	KD2	0,994					Valid
3	KD3	0,760					Valid
4	KI1		0,872				Valid
5	KI2		0,716				Valid
6	KI3		0,769				Valid
7	KI4		0,609				Tidak Valid
8	KI5		0,750				Valid
9	KK1				0,901		Valid
10	KK2				0,881		Valid
11	KK3				0,882		Valid
12	KK4				0,747		Valid
13	KK5				0,803		Valid
14	KK6				0,829		Valid
15	KP1			0,785			Valid
16	KP2			0,842			Valid
17	KP3			0,743			Valid
18	KP4			0,893			Valid
19	KP5			0,935			Valid
20	KP6			0,774			Valid
21	M1					0,860	Valid
22	M2					0,847	Valid
23	M3					0,882	Valid
24	M4					0,888	Valid
25	M5					0,797	Valid

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Hasil nilai *loading faktor* menunjukkan masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7. Chin seperti dalam Ghozali, (2011:166) nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan masih ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,7, sehingga beberapa indikator dinyatakan tidak layak atau tidak valid untuk dianalisis lebih lanjut. Namun, dalam hal ini penulis tidak serta merta

menghapus indikator tersebut karena masih akan dilihat hasil analisis model structural terkait dengan hal tersebut.

#### 4.6.3 Validitas Diskriminan

Tujuan pengujian validitas diskriminan adalah untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk apakah valid atau tidak dilihat dari kriteria Fornell-Larcker, yakni jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/valid.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan

No	Item	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
1	Kepuasan Kerja	0,842	
2	Motivasi Kerja	0,520	0,855

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Nilai akar AVE hanya dihasilkan oleh konstruk dengan indikator reflektif, yaitu Motivasi Kerja (0,855) dan Kepuasan Kerja (0,842). Dengan demikian, nilai akar AVE pada Tabel 4.14 lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variable-variabel yang berada dalam pengukuran ini.

#### 4.6.4 Uji Reliabilitas

Dapat dijelaskan bahwa keseluruhan nilai *composite reliability* > 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.3 Hasil Evaluasi Model Pengukuran untuk konstruk dengan Indikator reflektif

Item	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	(AVE)
kepuasan Kerja	0,917	0,920	0,936	0,709
Motivasi Kerja	0,908	0,909	0,932	0,732

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Kemudian dilakukan uji unidimensionalitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa tidak ada masalah dalam pengukuran. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator *composite reliability* dan *Cronbach alpha*. Untuk kedua indikator ini cut-value adalah > 0,7. Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, semua konstruk telah memenuhi syarat unidimensionalitas karena nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* > 0,7.

Selanjutnya reliabilitas variabel juga dilihat dari sisi *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang

dapat ditangkap oleh konstraknya dibandingkan dengan variasi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang baik harus > 0.5.

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan nilai AVE > 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### 4.6.5 Model Pengukuran (Inner Model)

Analisis Model Struktural (inner model) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Terdapat tiga bagian yang dianalisis di dalam model struktural ini, yaitu: (1) Kolinearitas (*Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF*), (2) Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (*Structural Model Path Coefficient*), (3) Koefisien Determinasi (*R-Square*).

#### 4.6.6 Kolinearitas (Collinearity/Variance Inflation Factor/VIF)

Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* / VIF. Jika nilai VIF > 5.00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas dan sebaliknya jika VIF < 5.00.

Tabel 4.4 Inner Model VIF Value

No	Item	VIF
1	KD1	5,620
2	KD2	4,960
3	KD3	3,377
4	KI1	2,159
5	KI2	2,710
6	KI3	2,880
7	KI4	2,606
8	KI5	1,268
9	KK1	4,357
10	KK2	5,071
11	KK3	3,914
12	KK4	1,742
13	KK5	2,316
14	KK6	2,625
15	KP1	2,582
16	KP2	3,131
17	KP3	1,943
18	KP4	3,481
19	KP5	3,439
20	KP6	2,227
21	M1	2,624
22	M2	2,549
23	M3	3,721
24	M4	3,877
25	M5	1,852

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan nilai VIF yang ditampilkan dalam Tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa terdapat 2 variabel penelitian yang nilai  $> 5$  yaitu KDI dan KK2 maka terjadi masalah kolinearitas.

#### 4.6.7 Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (*Structural Model Path Coefficient*)

Sub struktural 1 bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif (KD), Keadilan Interaksional (KI) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap Motivasi Kerja (MK).

Tabel. 4.5 Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Sub struktur 1

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)
KD -> MK	0.116	0.071	1.627	0.104
KI -> MK	0.558	0.073	7.640	0.000
KP -> MK	0.261	0.088	2.954	0.003

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), di mana nilai koefisien sebesar 0,116 dan nilai signifikan sebesar 0,104 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Selanjutnya diperoleh Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), di mana nilai koefisien sebesar 0,558 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Kemudian diperoleh bahwa Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), dimana nilai koefisien sebesar 0,261 dan nilai signifikan sebesar 0,003 (signifikan pada level 3%). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

#### 1. Sub Struktur 2

Sub struktural 2 bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung Keadilan Distributif (KD), Keadilan Interaksional (KI) dan Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kepuasan Kerja (KK).

Tabel 4.6 Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Sub struktur 2

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)
KD -> KK	0.095	0.103	0.920	0.357
KI -> KK	0.368	0.103	3.582	0.000
KP -> KK	0.188	0.089	2.113	0.035

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,095 dan nilai signifikan sebesar 0,357 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu mewujudkan Kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Selanjutnya diperoleh Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,368 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu mewujudkan

kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib. Kemudian diperoleh bahwa Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), dimana nilai koefisien sebesar 0,188 dan nilai signifikan sebesar 0,035 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

## 2. Sub Struktur 3

Sub struktural 3 bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian ke 4 yaitu:

1. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib
2. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib
3. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan pegawai pada RSUD Raja Ahmad Tabib.

Tabel 4.7 Hasil Uji Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total (Efek Mediasi)

Hubungan Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
<b>Pengaruh Langsung</b>					
KD -> KK	0.039	0.046	0.120	0.324	0.746
KD -> MK	0.123	0.131	0.077	1.595	0.111
KI -> KK	0.082	0.115	0.159	0.513	0.608
KI -> MK	0.552	0.543	0.071	7.747	0.000
KP -> KK	0.023	0.054	0.122	0.184	0.854
KP -> MK	0.261	0.267	0.094	2.781	0.005
MK -> KK	0.423	0.374	0.156	2.710	0.007
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
KI -> MK -> KK	0.233	0.202	0.087	2.683	0.007
KP -> MK -> KK	0.110	0.098	0.053	2.075	0.038
KD -> MK -> KK	0.052	0.050	0.038	1.380	0.168
<b>Pengaruh Total</b>					
KD-> KK	0.091	0.096	0.117	0.777	0.437
KD -> MK	0.123	0.131	0.077	1.595	0.111
KI -> KK	0.315	0.318	0.141	2.231	0.026
KI -> MK	0.552	0.543	0.071	7.747	0.000
KP -> KK	0.133	0.152	0.122	1.088	0.277
KP -> MK	0.261	0.267	0.094	2.781	0.005
MK -> KK	0.423	0.374	0.156	2.710	0.007

Sumber : Hasil Olah Data (2022)

Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi dalam memediasi hubungan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh mediasi.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja bersifat secara penuh (*full mediation*) yang artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi

secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi.

Kemudian untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib diperoleh hasil tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja bersifat secara penuh (*full mediation*) yang artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi.

### **1. Determinasi keadilan distributif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja**

Keadilan Distributif (KD) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,095 dan nilai signifikan sebesar 0,357 (tidak signifikan). Hal ini bermakna bahwa keadilan distributif tidak mampu mewujudkan Kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Wiwiek & Sondakh, 2105) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa penerapan keadilan di Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib cukup adil sehingga membuat karyawan mempunyai cukup motivasi untuk bekerja.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan distributif menunjukkan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dengan resiko dan beban kerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima. Manajemen hanya perlu memelihara atau meyakinkan para karyawan bahwa secara keseluruhan imbalan yang diterima telah adil serta manajemen diharapkan mengkaji setiap perubahan yang terkait dengan imbalan atau insentif yang nantinya menjadi stimulus bagi karyawan.

### **2. Determinasi keadilan Interaksional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja**

Keadilan Interaksional (KI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), di mana nilai koefisien sebesar 0,368 dan nilai signifikan sebesar 0,000 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Interaksional mampu mewujudkan

kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Wiwiek & Sondakh, 2105) yang berjudul “*pengaruh keadilan organisasional pada motivasi kerja dan komitmen organisasional*” yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan Interaksional menunjukkan bahwa karyawan merasa diperlakukan dengan penuh rasa hormat. Persepsi ini sebagai dampak internalisasi nilai-nilai Rumah Sakit yang salah satu adalah melayani dengan akhlak mulia. Nilai akhlak ini diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku dan peraturan disiplin pegawai.

### **3. Determinasi keadilan Prosedural terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja**

Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK), dimana nilai koefisien sebesar 0,188 dan nilai signifikan sebesar 0,035 (signifikan). Hal ini bermakna bahwa Keadilan Prosedural mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang.

Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian (Wiwiek & Sondakh, 2105) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

Penilaian Karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib mengenai indikator keadilan prosedural menunjukkan bahwa dalam pemberian jasa pelayanan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan standart yang diberikan, sehingga karyawan merasakan keadilan yang merata dalam pemberian jasa pelayanan.

#### **4. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja tidak dapat menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan distributif secara langsung tidak dapat mempengaruhi motivasi kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan distributif secara langsung tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib belum dapat meningkatkan peran keadilan distributif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu perlu adanya upaya yang lebih fokus dalam melakukan motivasi kerja untuk dapat berperan dalam meningkatkan peran keadilan distributif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

#### **5. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan intraksional terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediasi atau perantara pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan interaksional secara langsung dapat mempengaruhi motivasi

kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan interaksional secara langsung berpengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib sudah mampu meningkatkan peran keadilan interaksional terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

#### **6. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis efek mediasi didapatkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediasi atau perantara pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Raja Ahmad Tabib Tanjungpinang. Kesimpulan ini bermakna bahwa motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan peran keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan prosedural secara langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja, motivasi kerja pengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun keadilan prosedural secara langsung berpengaruh signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja yang selama ini dilakukan pada RSUD Raja Ahmad Tabib sudah mampu meningkatkan peran keadilan prosedural terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan

### **5. KESIMPULAN**

1. Diketahui bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan atau berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib, hal ini menunjukkan semakin baik keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Mungkin ada

- faktor lain yang bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini, seperti kenyamanan dan penghargaan. Jadi disimpulkan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib.
2. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan atau berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti yang sudah terjawabkan melalui hipotesis bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. hal ini terlihat dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang tidak terlepas dari proses pembagian Insentif Jasa Pelayanan yang sudah secara transparan dan melibatkan masukan karyawan sehingga semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dihasilkan dan kepuasan yang dirasakan.
  3. Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan hipotesis awal yang dilakukan peneliti, bahwa keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Raja Ahmad Tabib. Hal ini terlihat dengan meningkatnya karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal dan akses informasi, semakin tinggi pula kepuasan karyawan dalam bekerja. Namun dalam indikator komunikasi atasan kepada karyawan perlu untuk ditingkatkan kembali. Dengan indikator lain seperti memberikan kepercayaan, penghargaan sudah sering diberikan kepada karyawan oleh atasan.
  4. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu mewujudkan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. hal ini berarti bahwa motivasi kerja tidak menjadi perantara dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan RSUD Raja Ahmad Tabib.
  5. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting yang dapat digunakan dalam rangka mewujudkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam memediasi secara penuh pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.
  6. Peran Motivasi kerja dalam memediasi hubungan tidak langsung antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada RSUD Raja Ahmad Tabib. Untuk itu digunakan

struktur 3 (efek mediasi) dengan mengaplikasikan model persamaan struktur (*inner model*). Hasil penelitian mendapatkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting yang dapat digunakan dalam rangka mewujudkan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dalam memediasi secara penuh pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Peneliti selanjutnya dapat menyertakan variabel lain untuk menjelaskan komitmen organisasi dari karyawan, misalnya, *self-efficacy*, budaya organisasi, motivasi kerja (Purnomo & Bernarto, 2017), Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Mediasi Adaptabilitas (Purba *et al.*, 2019)

### 5.1 Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi Rumah Sakit RSUD Raja Ahmad Tabib bahwa hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai dalam memberikan penghargaan kepada karyawan yang sudah berprestasi, bekerja

dengan baik dan memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk terus berkembang dan berinovasi dalam bekerja.

2. Identifikasi mengenai berbagai kendala/permasalahan yang dihadapi RSUD Raja Ahmad Tabib selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja rumah sakit kedepan.
3. Diharapkan pihak rumah sakit terus meningkatkan motivasi karyawan melalui dengan menambah imbalan dan penghargaan kepada karyawan rumah sakit.

### 5.2 Keterbatasan Peneliti

1. Responden yang diharapkan peneliti masih belum memadai dari yang ditargetkan.
2. Penelitian dilakukan pada waktu pandemi, sehingga metode pengumpulan informasi dan data juga terbatas dalam pengisian kuisioner, observasi serta wawancara langsung tidak dilakukan. Kondisi-kondisi ini yang menghasilkan keterbatasan jawaban-jawaban atas kuisioner peneliti
3. Banyaknya aktivitas responden dalam melayani pasien serta pelayanan rumah sakit hingga terbatas informasi dan data yang diperoleh.

## REFERENCES

- Pinder, C. (2015). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Chukwuma, E., & Dr Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 137-147.

- Cohen-Charash, Y., & E. Spector, P. (2002). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., E. Bowen, D., & W. Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management*, 21(4) 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Donovan, M., Drasgow, F., & Munson, L. (1998). The Perception of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5) 683-692. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.683>
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen Organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan*, 121-134. <https://doi.org/10.21831/jk.v46i1.9576>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Indrayani, L. C., & Suwandana, I. M. (2016). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan . *E-Jurnal Manajemen Unud*, 3589-3619.
- Barclay, L., & P. Skarlicki, D. (2009). Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of. *Journal of Applied Psychology*, 94(2) 511-523. <https://doi.org/10.1037/a0013451>
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure. *Journal of Applied Psychology*, 89(1) 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational behavior*. New Dehli: New Age International.
- Gibson, J., M. Ivancevich, J., H. Jonnelly JR, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Laurie, J. (2005). *Management and organisational behaviour*. England: Seventh edition.
- Lay Khuan, S., & Nasrudin, A. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3) 273–290. <https://doi.org/10.1108/10569211111165316>
- Lind, E., & Tyler, T. (1998). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Yogyakarta : Andi, 2006.
- Moorhead, G., & Ricky W, G. (2014). *Organizational behavior : managing people and organizations*. South-Western: Eleventh Edition.
- Northouse, P. (2016). Leadership: Theory and Practice. *Journal of Educational Administration and Policy*, 91-94.
- Nurman, & Budiyaniti, H. (2019). Peran Penelitian dalam Menunjang Percepatan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL*.
- Pamela, A., & Oloko. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies*, 5(2) 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>
- Purba, S. D., Carissa, B., & Effendi. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Adaptabilitas Karier sebagai variabel mediasi pada Dosen di Jabotabek. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 14(1) 123-133. <https://doi.org/10.19166/derema.v14i1.1332>
- Purnomo, Y., & Bernarto. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 12(1) 114-138. <https://doi.org/10.19166/derema.v12i1.410>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organisational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 434-443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance ; Mediating Effect of Oragnizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 660-677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Wiwiek, & Sondakh, O. (2105). Pengaruh Keadilan Organisasi pada motivasi karyawan dan komitmen organisasional. *Jurnal Siasat Bisnis*, 69-77. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art6>
- Woolfolk, A. (1993). *Educational Psychology*. Jakarta: Boston.
- Wu, G., Liu, C., & Zhao, X. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams.

*International Journal of Project Management*, 1466-1482.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>