

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang Masalah**

Manajemen Sumberdaya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang tidak ada batasnya. Kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan bekerja. Seorang pekerja akan meningkatkan kinerjanya jika kepuasannya bisa terpenuhi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, maka tinggi penilaian terhadap kegiatan didasarkan sesuai dengan kegiatan individu. Maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang

menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Karyawan akan meningkatkan kinerjanya, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan kerjanya terpenuhi. Jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka input yang diberikan kepada perusahaan semakin meningkat sehingga tujuan perusahaan akan mudah untuk dipenuhi. Menurut (Hasbuan, 2007) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, sikap pemimpin dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Kepuasan kerja tentunya tidak terlepas dari kenyamanan karyawan dalam bekerja, karena dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang sesuai keinginan, karyawan akan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu bagaimana perusahaan dapat memperlakukan karyawannya secara adil.

Keadilan bisa menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan apabila tidak segera diselsaikan. Ketida kadilan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja yang berpengaruh terhadap organisasi. *Cropanzano et al*, yang dikutip oleh Grrensing & Poppal (2007:372) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. *Pertama*, manfaat jangka panjang,

karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perilaku yang bermartabat. *Kedua*, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. *Ketiga*, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang. Ada tiga hal yang mampu menciptakan kepuasan kerja, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan transaksional.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan individu-individu (Robbins dan Judge, 2008). Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya outcome (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi. Individu akan membandingkan input yang ia berikan kepada organisasi atau perusahaan dengan output atau outcome yang ia terima dari organisasi atau perusahaan dengan output atau outcome yang ia terima dari organisasi atau perusahaan terhadap karyawan lain pada level pekerjaan yang sama namun berbeda organisasi. Persepsi keadilan akan terbangun jika karyawan merasa bahwa input yang diberikan dalam kinerjanya untuk perusahaan dihargai sama dengan output yang ia terima.

Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan adalah keadilan prosedural. Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan prosedural diartikan

sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Model kepentingan pribadi atau model instrumental didasarkan pada asumsi bahwa orang mencoba untuk memaksimalkan perolehan pribadi mereka ketika berinteraksi dengan orang lain. Model tersebut memperluas asumsi ini dengan membuat hipotesis bahwa orang tidak akan hanya memilih hasil dan prosedur yang sesuai dengan kepentingan mereka, tetapi juga prosedur yang pada umumnya adil bagi mereka di dalam suatu kelompok sosial, sistem politik, atau organisasi kerja (Lind & Tyler, 1988). Seorang karyawan akan merasa adil jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang ia kerjakan. Kemudian di bandingkan dengan prosedur yang telah ia kerjakan.

Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok (Tyler dikutip oleh Faturochman, 2002). Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi. Adanya hubungan antara pembuat keputusan (*decision maker*) dengan si penerima (*receiver*), dapat membentuk kriteria interpersonal. Kriteria yang dapat membentuk, karena adanya *empati*, *social sensitivity* dan *consideration*. Empati berarti apakah si pembuat keputusan dapat mengenali atau memahami perasaan individu disekitarnya (melibatkan kemampuan untuk masuk ke dalam perspektif orang disekitarnya), *social sensitivity* adalah apakah si pembuat keputusan memperlakukan individu berdasarkan martabat manusia diikuti dengan rasa hormat terhadap manusia, dan

*consideration* adalah apakah si pembuat keputusan mendengarkan setiap hal yang berkaitan dengan permasalahan bawahan.

Jika keadilan distributif mengacu pada kepuasan yang didapat dari *outcome*, keadilan prosedural mengacu kepada kepuasan yang ia dapat dari proses dan keadilan interaksional mengacu cara manajemen berperilaku kepada penerima keadilan. Seorang karyawan akan merasa puas jika ia terlibat secara langsung dalam proses organisasi, baik proses pembuatan sebuah prosedur, atau proses pengambilan keputusan, serta adanya kesempatan untuk memberikan suara atau sarana-sarana terhadap organisasi, tidak selalu merasa diperlakukan adil dari *outcome* seperti gaji, bonus, reward, dan lain-lain. karyawan yang lebih puas yaitu ketika mereka merasa dihargai secara adil terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi mereka percaya bahwa masa depan organisasi akan lebih maju dan peduli tentang kualitas pekerja mereka.

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan perusahaan yang memproduksi alas kaki yang meliputi produksi dan pemasaran sepatu sports/casual baik untuk pasar lokal maupun internasional. Beralamat di Jl. Raya Ranca Bolang No. 98, Gedebage, Bandung, Jawa Barat. Adapun jumlah karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure dapat dilihat dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Status Karyawan**

No	Jenis Kelamin	Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak
1	Laki-laki	249	28
2	Perempuan	399	61
Jumlah		645	89

*Data diolah peneliti 2017*

Berdasarkan tabel di atas yang diperoleh dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti pada tanggal 12 Desember 2017 di PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dengan narasumber Bapak Mulyadi selaku Manajer Human Resource Development (HRD) mengatakan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berjumlah 737 karyawan diantaranya laki-laki 276 orang dengan status 248 karyawan tetap dan 28 pegawai kontrak, sedangkan perempuan berjumlah 460 orang dengan status 399 pegawai tetap dan 61 pegawai kontrak.

Berdasarkan jumlah karyawan yang terbagi menjadi dua maka disini terjadi perbedaan kepuasan kerja antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak. Salah satu indikator dari kepuasan kerja yaitu bagaimana seorang pemimpin memperlakukan karyawannya baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak, karena dengan perlakuan yang sesuai dan adil maka akan tercapainya kepuasan kerja karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Dari indikator tersebut peneliti menduga adanya diskriminasi yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan terhadap karyawan kontrak.

PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk sampai Desember 2017 memperkerjakan karyawan sebanyak 737 karyawan. Pemakaian jumlah karyawan kontrak yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah karyawan tetap diharapkan dapat memberikan efisiensi dan kinerja yang baik bagi perusahaan. Namun, pada kenyataannya hal tersebut berdampak sebaliknya. Banyak karyawan kontrak yang meninggalkan pekerjaan dalam kondisi terbengkalai dalam arti pekerjaan banyak tertunda akibat dari tidak masuknya karyawan yang bersangkutan dengan berbagai alasan. Sebagai gambaran tabel 1.2 dibawah ini menunjukkan daftar absensi karyawan kontrak selama periode Desember 2017.

**Tabel 1.2**  
**Daftar Hadir Karyawan Kontrak**

<b>Bagian Produksi</b>	<b>Libur</b>	<b>Sakit</b>	<b>Ijin</b>	<b>Mangkir</b>	<b>Total</b>
Stock Fit	-	1	-	-	1
Sewing Tomkins	2	-	3	14	19
Sewing FOS	-	-	1	10	11
Cutting	-	-	1	7	8
Assembling	72	1	2	2	77
Rubber	24	-	-	2	26
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>142</b>
<b>% Terhadap Total Karyawan</b>	<b>3,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>5,0</b>

*Sumber: PT Primarindo Asia Infrastructure*

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dinyatakan bahwa tingkat absensi karyawankontrak pada periode 2011 cukup tinggi yakni 5,0% dari total karyawan. Menurut Manajer SDM PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk Bapak Mulyadi, perusahaan 5% mentolerir tingkat absensi karyawannya sebesar 3% untuk rata-rata perbulannya. Ini menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan di PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk sudah lebih tinggi dibandingkan batas

maksimum absensi karyawan yang ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang nyaman bagi karyawan. Hal ini perlu dilakukan mengingat rendahnya semangat karyawan dalam bekerja mengindikasikan keinginan mereka untuk tetap bertahan pada perusahaan rendah yang berarti pula gejala munculnya keinginan untuk berpindah dari karyawan ke tempat lain cenderung tinggi.

Dari latar belakang yang telah diuraikan dan merujuk pada teori serta fenomena yang terjadi pada objek penelitian, peneliti memutuskan untuk menyusun usulan penelitian yang berjudul:

**“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERADAPA KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Keadilan merupakan hal yang paling penting bagi setiap karyawan, dengan adanya keadilan yang diterapkan di suatu perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Presepsi keadilan setiap karyawan berbeda-beda pada setiap perusahaan, jika dilihat dari berbagai fenomena yang sudah terjadi bisa disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang membuat seorang karyawan merasa adil atau tidak adil. Karyawan akan meningkatkan kinerjanya, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan kerjanya terpenuhi. Jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka input yang diberikan kepada perusahaan semakin meningkat sehingga tujuan perusahaan akan mudah untuk terpenuhi.



Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan dengan suatu hasil dapat dipengaruhi oleh keadilan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau keadilan prosedural. Adil atau tidaknya seorang karyawan dapat dilihat dari proses interaksi sosial yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan, seorang atasan harus bersikap adil dalam memperlakukan karyawannya agar tidak menimbulkan kecemburuan terhadap karyawan. Seorang pemimpin harus memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, mampu mendengar keluhan serta pendapat yang disampaikan karyawannya. Sehingga perilaku adil yang tepat sesuai dengan kondisi masing-masing individu akan meningkatkan kepuasan kerja.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK ?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK?
3. Apakah terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK?
4. Apakah terdapat pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure TBK.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya yang berkaitan dengan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional serta kepuasan kerja.
  - b. Untuk memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.

- c. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh keadilan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan memberi gambaran kepada perusahaan bagaimana keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- b. Untuk memberi masukan kepada perusahaan pentingnya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## F. Kerangka Pemikiran

Karyawan tentu saja menuntut kesejahteraan, tetapi yang mereka harapkan keadilan yang dilakukan suatu perusahaan. Keadilan merupakan hal yang paling penting bagi setiap karyawan, dengan adanya keadilan yang diterapkan di suatu perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Seperti dalam banyak riset yang dilakukan salah satu penyebab kepuasan kerja adalah keadilan.

Keadilan Distributif adalah keadilan tentang jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu (Robbins dan Judge, 2008). Keadilan distributis merupakan pediktor penting bagi perilaku personal karyawan, misalnya kepuasan kerja. Penelitian lain yang menghasilkan signifikan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010). Hasil yang berbeda diperlihatkan oleh Lambert *et al.* (2007) yang

menyatakan bahwa keadilan distributif signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keadilan distributif dalam hal ini menjelaskan konsep teori keadilan yaitu pendapat seseorang terhadap outcome yang diterima dari organisasi dengan input yang ia berikan kepada organisasi. Jika input lebih besar daripada output yang diterima, maka karyawan cenderung menurunkan kinerjanya (tidak puas). Jika input lebih kecil dari output, individu cenderung tidak melakukan protes ataupun dari apa yang ia terima (do nothing). Ketika input sama dengan output, maka hal ini yang diasumsikan sebagai keadilan yang diterima individu dari hasil pekerjaan yang ia lakukan (adil). Jadi semakin tinggi keadilan distributif seseorang maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Keadilan Prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distributif imbalan (Robins dan Judge, 2008). Teori dan penelitian telah menetapkan bahwa prosedur dinilai sebagai adil jika mereka diimplementasikan konsisten, tanpa kepentingan pribadi, berdasarkan informasi yang akurat, dengan kesempatan untuk memperbaiki keputusan itu, dengan kepentingan semua pihak diwakili, dan mengikuti moral dan etika standar.

Keadilan Interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat (Robins dan Judge, 2008). Penelitian Patlán-Pérez *et al.* (2012), yang dilakukan terhadap 307 dosen Universitas, menemukan fakta bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki nilai positif dan merupakan faktor kunci bagi

kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pemaparan diatas mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, dan kepuasan kerja. Namun terdapat 2 (dua) kesenjangan yang ada di literatur dan berkaitan dengan penelitian ini. Pertama, peran kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara keadilan distributif, prosedural dan interaksional sedikit diteliti, walaupun beberapa penelitian secara implisit menunjukkan kemungkinan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan. Kedua, konsep keadilan organisasi sering diteliti dalam satu kesatuan konsep yang memungkinkan timbulnya bias antara ketiga model keadilan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

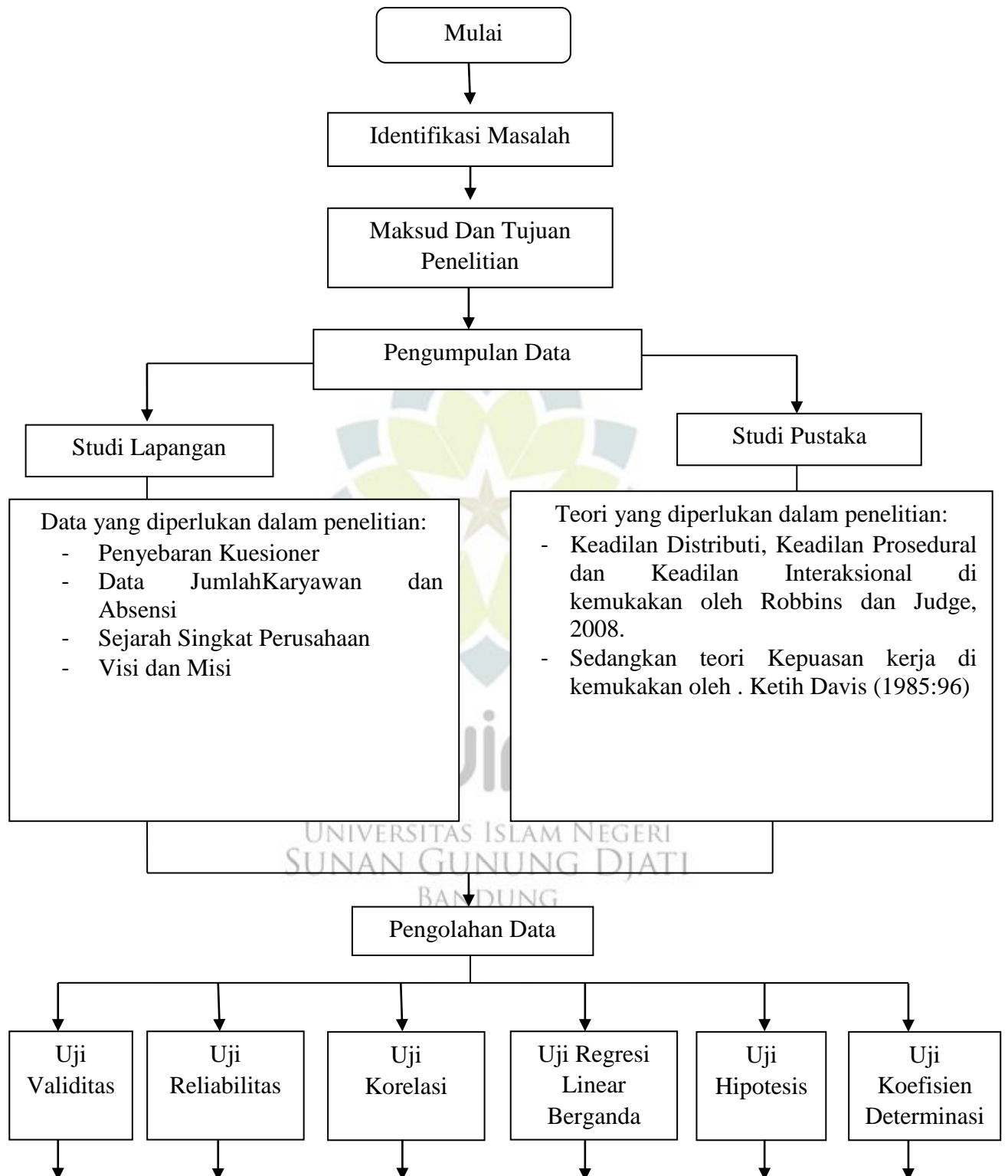
**Tabel 1.3.**  
**Penelitian Terdahulu Mengenai Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

No	Penelitian Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Guruh Syah Putra Shite (2010)	Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan pegawai pajak di kota medan.	1. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan secara simultan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Medan. 2. Keadilan Distributif mempunyai pengaruh yang paling dominant erhadap kepuasan kerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Medan.
2	Priyani Yayuk (2008), Rifai	Pengaruh Keadilan Organisasional	Menyatakan bahwa keadilan prosedural

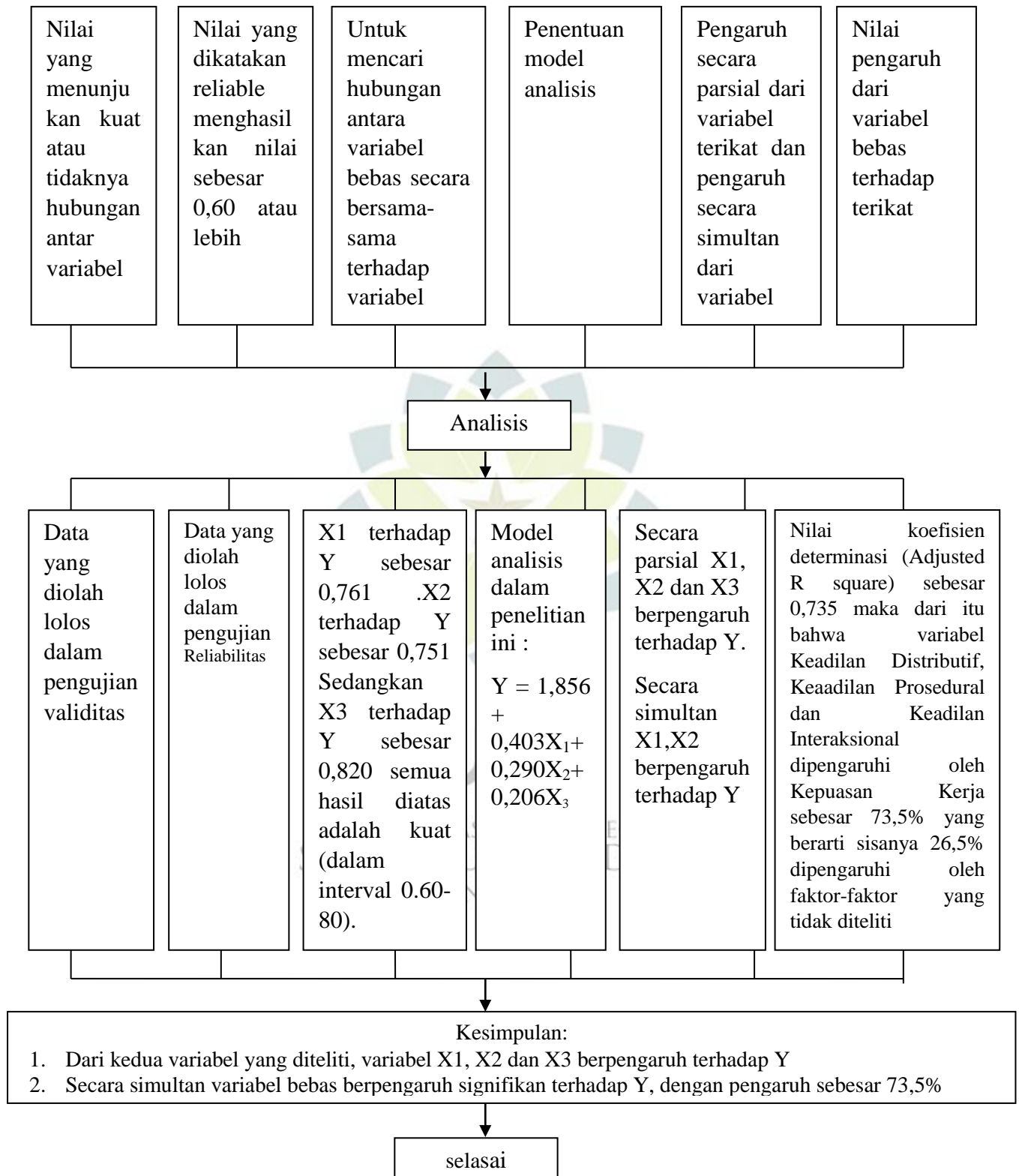
No	Penelitian Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
	(2005)	Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indonesia Power UPB Bali	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,
3.	I wayan dan Agoes (2006)	Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis dari Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar	1. Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis. 2. Keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis,
4.	Kadaruddin, Abd. Rahman Kadir dan Ria Mardiana Y (2012)	Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan pegawai pajak di kota makassar	1. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan secara simultan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Makassar. 2. Keadilan Distributif mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Makassar
5.	Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani (2005)	Peran keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan (studi pada perusahaan x)	Keadilan distributif paling banyak kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan bentuk - bentuk lain keadilan organisasi

No	Penelitian Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
6.	Darminto, Roby dan Masruroh (2012)	Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan non-keluarga pada pt. pelayaran nasional bahtera bestari shipping	Keadilan Prosedural, keadilan Distributif dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun dalam penelitian ini Keadilan Distributif tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
7.	Rifki Jundulloh (2016)	Pengaruh Keadilan Distributif, keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Komitmen Organisasi. Studi pada Karyawan di Tribun Jabar PT. Bandung Media Grafika.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>2. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>3. Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>4. Keadilan distributif, prosedural, dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> </ol>

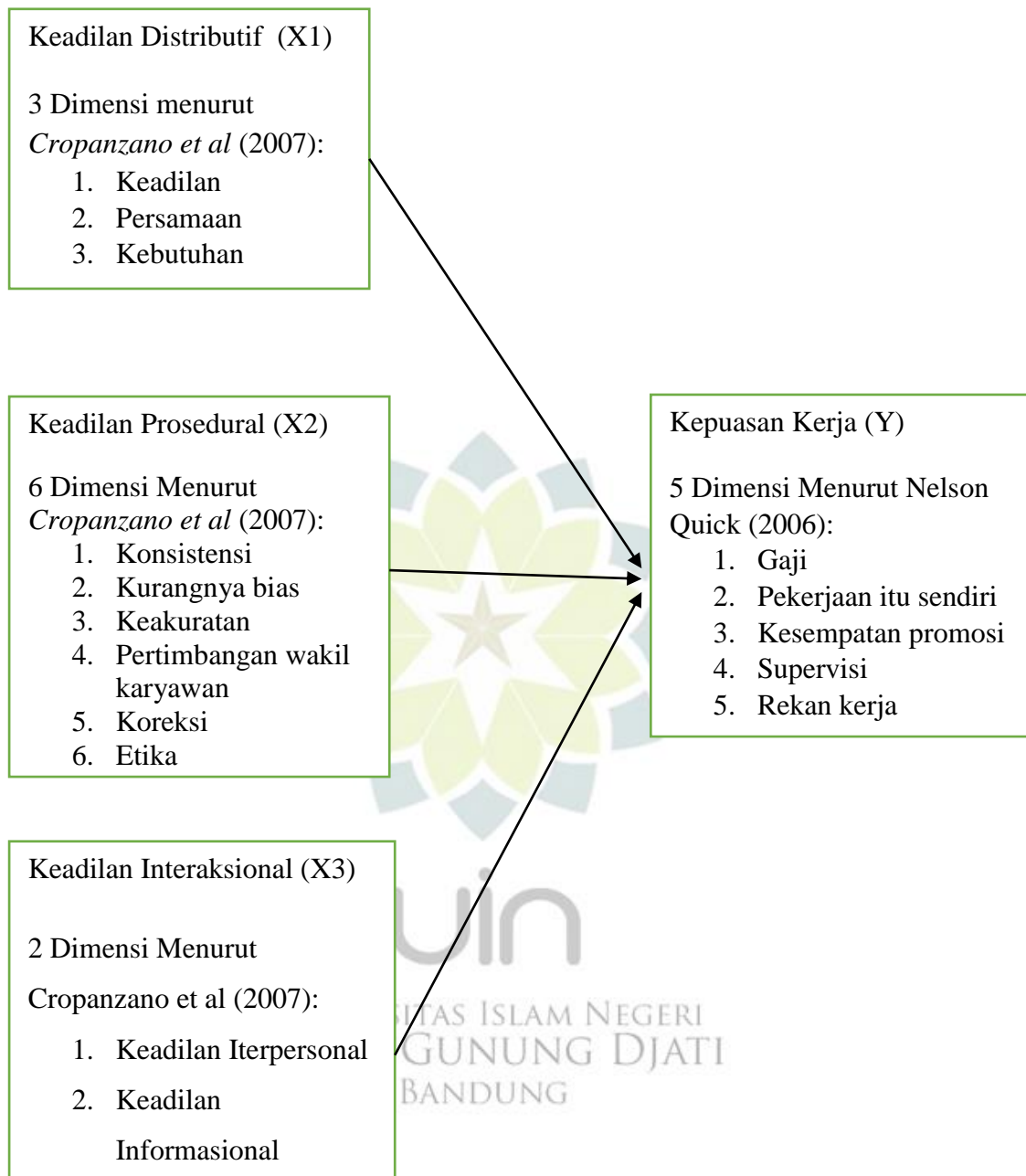
Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2017







**Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran**



**Gambar 1.2**

**Kerangka Pemikiran**

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran yang menggambarkan Pengaruh Keadilan Distributif, Keadalilan Prosedutal dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja.

## G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat diambil hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### Hipotesis I

Ho<sub>1</sub> : Tidak terdapat pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ha<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### Hipotesis II

Ho<sub>2</sub> : Tidak terdapat pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ha<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### Hipotesis III

Ho<sub>3</sub> : Tidak terdapat pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ha<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### Hipotesis IV

Ho<sub>4</sub> : Tidak terdapat pengaruh Keadilan Distributif , Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja.

Ha<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.