

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DENGAN PENGEMBANGAN KARIER SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

**Olivia Enggar Tanjung, Jun Surjanti**

Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*procedural justice, job satisfaction, and career development.*

**Kata Kunci:**

keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.

Corresponding author:

**Olivia Enggar Tanjung**

oliviaenggartanjung@yahoo.com

**Abstract.** *Quality employees rely on employee management. Career development is one of the employee management strategies. To get an effective career development will require procedural fairness in determining career development activities so that employees get job satisfaction. The purpose of this study was to analyze the effect of procedural justice on job satisfaction. And the role of career development as an intervening variable in the effect of procedural justice on job satisfaction. Samples from this study were all employees in the HR department, amounting to 34 people. The data analysis technique used is the analysis of the alternative method of Structural Equation Model of Partial Least Square. The results of the study explained that procedural fairness positive and significant effect on job satisfaction. Procedural fairness positive and significant impact on career development. Career development and a significant positive influence job satisfaction. Career development mediates the effect of procedural justice on job satisfaction.*

**Abstrak.** Karyawan yang berkualitas bergantung pada manajemen karyawan. Pengembangan karir merupakan salah satu strategi manajemen karyawan. Untuk mendapatkan pengembangan karir yang efektif maka diperlukan keadilan prosedural dalam menentukan kegiatan pengembangan karir agar pegawai memperoleh kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Dan peran pengembangan karir sebagai variabel intervening pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian HR yang berjumlah 34 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis alternatif metode Structural Equation Model Partial Least Square. Hasil penelitian menjelaskan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

## PENDAHULUAN

Iklim bisnis yang semakin kompetitif memaksa perusahaan untuk selalu menyesuaikan dengan iklim bisnis yang ada. Oleh karena itu, sebuah organisasi sepatutnya memperhatikan kualitas SDM yang ada di dalam organisasi tersebut. Hal ini bertujuan agar para anggota organisasi bisa membantu organisasi mencapai tujuannya. Sebuah organisasi harus membuat pengembangan karier sebagai salah satu strategi untuk tetap bertahan di lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Survei yang dilakukan oleh jasa konsultan manajemen, Accenture, pada November 2010 dengan 3400 eksekutif dari 29 negara (termasuk Indonesia) sebagai responden, mengungkapkan bahwa alasan utama responden tidak puas dengan pekerjaan mereka, antara lain: tidak adanya kesempatan untuk tumbuh (36% dibandingkan 32%), tidak adanya kesempatan pengembangan karier (33% dibandingkan 34%) (Rahayu, 2011).

Karier yang berkembang sangat penting artinya bagi setiap anggota organisasi. Wiese *et al.*, (2002) dalam Cesinger (2011) mengungkapkan bahwa banyak orang yang berpendapat bahwa pencapaian dalam pekerjaan menjadi kunci utama untuk kehidupan yang sukses. Sehingga setiap orang mendambakan karir yang dijalani bisa berkembang dan tidak terjebak dalam satu posisi saja.

Greenhaus *et al.*, (2000) dalam Adekola (2011) menjelaskan apabila karyawan mendapatkan karier yang memuaskan, secara tidak langsung karyawan tersebut merasa senang. Sebaliknya apabila karyawan mendapatkan karier yang tidak memuaskan, bisa berakibat fatal untuk kesejahteraan hidup karyawan tersebut.

Sebuah organisasi yang menyediakan kesempatan untuk mengembangkan karir sedang dihadapkan dengan masalah keadilan yang ada dalam setiap tahap dalam proses penentuan pengembangan karier itu sendiri. Mulai dari pengalokasian sumber daya, kebijakan dan prosedur dalam seleksi, reaksi dari para non partisipan, dan hasil yang disampaikan kepada partisipan (Wooten dan Cobb, 1999 dalam Bish *et al.*, 2004). Masalah bisa timbul akibat dari persepsi sebagian orang yang menerima perlakuan spesial, atau seseorang yang langsung naik ke jenjang karier yang lebih tinggi dalam organisasi tersebut (Bish *et al.*, 2004).

Penerapan keadilan prosedural baiknya memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengekspresikan opini dan pandangan mereka selama proses pengambilan keputusan. Kesempatan untuk berpendapat bisa memperbaiki reaksi karyawan terhadap keputusan-keputusan yang dibuat oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan jadi mempunyai rasa kepemilikan terhadap keputusan yang ada (Colquitt *et al.*, 2009:227).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Javad dan Premarajan (2011) menjelaskan bahwa keadilan prosedural merupakan penyebab signifikan dari kepuasan kerja. Colquitt *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja lebih dari sekedar *individual outcome* melainkan juga mencakup keadilan prosedural itu sendiri. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakhski *et al.*, (2009), dalam penelitian ini keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adanya perbedaan penelitian ini, membuat penulis ingin meneliti tentang hubungan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan wawancara penulis dengan staf personalia, prosedur-prosedur tentang pengembangan karier yang telah dibuat oleh perusahaan, tidak dijalankan dengan benar. Maka bisa dikatakan bahwa pengembangan karier pada PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) berjalan tidak stabil. Artinya ada beberapa hal dalam prosedural tidak dipatuhi oleh pihak manajemen, sehingga muncul ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pengembangan karier yang ada di perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan di Departemen SDM di PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Hal ini dikarenakan PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang perkapalan. Selain itu, departemen SDM dipilih sebagai tempat penelitian karena departemen SDM bertugas mengatur SDM di perusahaan sehingga apabila di internal departemen SDM masih belum berjalan dengan optimal pengelolaan sumber daya manusianya, maka secara otomatis akan mengalami kesulitan untuk mengatur SDM di departemen lain.

Penelitian ini bertujuan yaitu untuk menganalisis pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja, serta peran pengembangan karier pada pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## KAJIAN PUSTAKA

### Keadilan Prosedural

Colquitt *et al.*, (2009:226), keadilan prosedural menjelaskan tentang kejujuran yang ada dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan prosedural mempengaruhi evaluasi organisasi dan wewenangnya. Keadilan prosedural berfokus khusus pada metode-metode yang digunakan dalam menentukan hasil yang diterima (Noe *et al.*, 2010:465).

Hamman-Fisher (2008) menjelaskan bahwa keadilan prosedural tercapai saat keputusan-keputusan dibuat secara konsisten (tanpa campur tangan *self-interest* dan berdasarkan informasi yang akurat), keputusan-keputusan tersebut dibuat berdasarkan ketertarikan dari pihak-pihak yang bersangkutan, dan sesuai norma dan etika yang berlaku.

Thibaut dan Walker (1975) dalam Colquitt *et al.*, (2001) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil.

Lambert *et al.*, (2007) dalam Sulistyawan (2010), keadilan prosedural memusat pada bagaimana proses atau metode dimana keputusan terhadap hasil tersebut dibuat. Sehingga penilaian keadilan tidak hanya dipandang dari sisi hasil akhir saja, melainkan proses-proses secara keseluruhan untuk menghasilkan hasil akhir tersebut berjalan.

Cropanzano dan Greenberg (1997) dalam Rhoades *et al.*, (2001) menjelaskan dua faktor penentu keadilan prosedural, yaitu: 1) struktural (berkaitan dengan peraturan formal dan kebijakan), dan 2) sosial (berkaitan dengan perlakuan karyawan).

Leventhal (1976) dalam Colquitt *et al.*, (2009:227) menjelaskan enam kriteria keadilan prosedural, yaitu: (1) suara (memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka terhadap pekerjaan mereka), (2) konsistensi (dalam menerapkan keadilan, peraturan yang digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan untuk seseorang, harus dilakukan sama pula apabila peraturan tersebut diterapkan untuk orang lain), (3) ketepatan (keputusan yang adil harus berdasarkan informasi yang akurat), (4) pembenaran (memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membantu di saat sebuah prosedur tidak berjalan efektif), (5) penekanan bias (dalam upaya meminimalisasi bias, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan), dan (6) kerepresentatifan (prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan).

Dari beberapa pengertian keadilan prosedural tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang ada dalam proses pengambilan keputusan mengenai prosedur-prosedur dalam organisasi.

## Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier (Handoko, 2001:123). Dan pada dasarnya, penerapan pengembangan karier dibuat untuk menaikkan kepuasan karier karyawan dan meningkatkan efektivitas dari organisasi itu sendiri (Bernardin dan Russel, 1993:341).

McDaniels dan Gysbers (1992) dalam Schultze dan Miller (2004) mendefinisikan pengembangan karier sebagai sekumpulan faktor psikologis, sosiologi, edukasi fisik, ekonomi, dan kesempatan yang bergabung untuk membentuk karier yang diberikan pada seseorang selama masa hidupnya. Pada dasarnya, penerapan pengembangan karier dibuat untuk menaikkan kepuasan karier karyawan dan meningkatkan efektivitas dari organisasi itu sendiri (Bernardin dan Russel, 1993:341).

Soeprihanto (2001:65), pengembangan karier adalah suatu perencanaan dan pengembangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya.

Decenzo dan Robbins (2007:234) menjelaskan manfaat dari pengembangan karier, yaitu: (1) SDM yang dibutuhkan telah tersedia, (2) kemampuan organisasi meningkat dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berprestasi, (3) kalangan minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang, (4) menekan perasaan frustrasi pada karyawan, (5) meningkatkan keragaman budaya, dan (6) kehendak baik organisasi.

Siagian (2006) dalam Septyawati (2010) menjelaskan indikator dari variabel pengembangan karier, yaitu: (1) prestasi kerja, (2) kesetiaan pada organisasi, (3) mentor dan sponsor, dan (4) kesempatan untuk tumbuh.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah serangkaian proses yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan karier yang ditentukan.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (Handoko, 2001:35) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Robbins (2003:101) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Kepuasan kerja juga dijelaskan sebagai perasaan yang menyenangkan berasal dari persepsi seseorang terhadap terpenuhinya suatu pekerjaan atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting sebuah pekerjaan bagi seseorang (Noe *et al.*, 2010:477).

Colquitt *et al.*, (2009:105) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi yang menyenangkan akibat dari penilaian atau pengharapan dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja terhadap pekerjaannya sendiri mencerminkan perasaan karyawan terhadap tugas dalam pekerjaan mereka, termasuk apakah tugas tersebut menantang, menarik, berguna, dan menggunakan keahlian-keahlian tertentu atau cenderung membosankan dan tidak menarik.

Menurut Greenberg dan Baron (2008:227), seseorang yang tidak senang dengan pekerjaannya, cenderung menarik diri dalam pekerjaan tersebut. Bentuk-bentuk penarikan diri bermacam-macam, mulai dari seringnya absen, selalu menghindari pekerjaan, *voluntary turnover*,

bahkan yang paling ekstrem adalah berhenti dari kerja. Sebaliknya, jika karyawan sangat senang dengan pekerjaan mereka, maka karyawan akan merasakan emosi yang positif saat bekerja. Karyawan akan menunjukkan performa mereka dalam bekerja lebih baik dan memilih untuk tetap bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Smith *et al.*, (1969) dalam Colquitt *et al.* (2009:110) menjelaskan indikator dari variabel kepuasan kerja, yaitu: (1) kepuasan terhadap gaji, (2) kepuasan terhadap promosi, (3) kepuasan terhadap rekan kerja, (4) kepuasan terhadap penyelia (supervisor), dan (5) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap menyenangkan yang timbul dalam diri seseorang terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Perasaan atau sikap itu akan timbul bilamana timbal balik yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan, setimpal dengan apa yang telah dilakukan.

### **Keadilan Prosedural, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja**

Elamin (2012) menjelaskan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan berada dalam level tertinggi jika keadilan prosedural juga berada dalam level tertinggi. Penelitian Sulistyawan (2010) menunjukkan hasil keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hamman-Fisher (2008) menjelaskan bahwa keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional) mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja.

Bish *et al.*, (2004) menyatakan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi keputusan yang dibuat untuk pengembangan karier. Karyawan juga akan merasakan kepuasan apabila pengembangan karier diterapkan dengan adil. Crawshaw *et al.*, (2010) mengungkapkan saat kesempatan untuk mengembangkan karier berjalan dengan baik, persepsi tentang keadilan prosedural berhubungan positif dan signifikan terhadap sikap proaktif individu.

Adekola (2011) menjelaskan pengembangan karier mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bahkan jika dibandingkan dengan karier komitmen, pengembangan karier mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Septyawati (2010) yang mempunyai hasil bahwa pengembangan karier memberikan kontribusi sebesar 78,9% terhadap kepuasan kerja.

#### **Hipotesis**

- H1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap pengembangan karier.
- H3 : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H4 : Pengembangan karier memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

#### **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis statistik yang menitikberatkan pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 34 Karyawan Departemen SDM PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang kemudian menggunakan seluruh populasi sebagai sampel (sampel jenuh).

Pada penelitian ini terdapat variabel independen (keadilan prosedural), variabel dependen (kepuasan kerja), dan variabel *intervening* (pengembangan karier).

Keadilan prosedural adalah keadilan yang ada dalam proses pengambilan keputusan mengenai prosedur-prosedur dalam organisasi. Pengukuran keadilan prosedural yang digunakan, yaitu: (1) suara

(memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka terhadap pekerjaan mereka), (2) konsistensi (dalam menerapkan keadilan, peraturan yang digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan untuk seseorang, harus dilakukan sama pula apabila peraturan tersebut diterapkan untuk orang lain), (3) ketepatan (keputusan yang adil harus berdasarkan informasi yang akurat), (4) pembenaran (memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membantu di saat sebuah prosedur tidak berjalan efektif), (5) penekanan bias (dalam upaya meminimalisasi bias, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan), dan (6) kepresentatifan (prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan).

Pengembangan karier adalah serangkaian proses yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan karier yang ditentukan. Pengukuran pengembangan karier, yaitu: prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, mentor dan sponsor, dan kesempatan untuk tumbuh.

Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap menyenangkan yang timbul dalam diri seseorang terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Perasaan atau sikap itu akan timbul bilamana timbal balik yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan, setimpal dengan apa yang telah dilakukan. Pengukuran kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia (supervisor), dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan karyawan personalia PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). yang akan digunakan sebagai sumber informasi. Studi kepustakaan dilakukan dengan merujuk literatur seperti buku, artikel, jurnal, *internet*, dan referensi para ahli dalam mendukung penelitian ini. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui dokumen-dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, data pengembangan karier pada tahun 2009-2012 di Departemen SDM PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)* dengan bantuan program *SMARTPLS 2.0 M3* untuk mengolah data. Berdasarkan *outer loading* serta *convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid dan dianggap baik. Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variabel adalah reliabel.

## HASIL

Sebagian besar jenis kelamin responden sebesar 65% atau 22 orang adalah laki-laki, sedangkan 35% atau 12 orang berjenis kelamin perempuan. Usia responden didominasi oleh karyawan yang berusia >40 tahun yaitu sebesar 82%. Masa kerja responden didominasi oleh >15 tahun sebanyak 29 orang atau 85%, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 3% atau 1 orang, dan ada 4 orang atau 12% yang memiliki masa kerja selama 1-5 tahun. Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah SMA / Sederajat sebesar 47% atau 16 orang, 38% atau 13 orang memiliki pendidikan terakhir S1, 9% atau 3 orang memiliki pendidikan terakhir SMP / Sederajat, dan 6% atau 2 orang memiliki pendidikan terakhir Diploma.

Uji *goodness-fit* model digunakan dalam penelitian ini guna menguji model struktural dengan melihat hasil *R-square*. Hasil *R-square* menunjukkan nilai sebesar 0.852694 yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja sebesar 85,2694% dan sisanya sebesar 14,7306% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil *R-square* variabel keadilan prosedural terhadap pengembangan karier memberikan nilai *R-square* sebesar 0,136475 artinya besarnya pengaruh keadilan prosedural terhadap pengembangan karier sebesar 13,6475%, sedangkan 86,3525% dipengaruhi variabel lain yang juga berpengaruh terhadap pengembangan karier di Departemen SDM di PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Pada analisis PLS menghasilkan hasil koefisien *path* pada *inner model* sebesar 2,280940 untuk pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Pada pengaruh keadilan prosedural terhadap pengembangan karier menunjukkan *t-statistik* sebesar 30,719389 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural terhadap pengembangan karier. Semakin tinggi keadilan prosedural akan semakin meningkatkan pengembangan karier.

Untuk pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja menunjukkan *t-statistik* sebesar 13,709257 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Sedangkan terjadi hubungan mediasi atau pengembangan karier merupakan variabel mediasi pada pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai koefisien *estimate* sebesar 0,651579888. Hasil analisis PLS dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh antar Variabel**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	T-tabel	Kesimpulan
Keadilan Prosedural -> Kepuasan Kerja	0,139258	2.280940	1,96	Hipotesis diterima
Keadilan Prosedural -> Pengembangan Karier	0.8070503	30.719389	1,96	Hipotesis diterima
Pengembangan Karier -> Kepuasan Kerja	0.807357	13.709257	1,96	Hipotesis diterima

*Sumber: Output SmartPLS, 2014*

Dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung (0,139258) lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,651579888). Hal ini menyatakan bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karier lebih besar daripada pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen SDM di PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif, sehingga  $H_1$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berada dalam level tertinggi jika keadilan prosedural juga berada dalam level tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh keadilan prosedural dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut didukung dengan deskriptif responden untuk variabel keadilan prosedural termasuk dalam kategori sedang dengan nilai rata-rata jawaban responden 3,34. Nilai rata-rata tersebut menggambarkan bahwa sistem prosedural pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan sudah dijalankan dengan baik tetapi ada beberapa hal tentang proses pengembangan karier tersebut dirasa tidak adil bagi sebagian karyawan.

Salah satu contoh ketidakadilan tersebut adalah mengenai transparansi pemilihan karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karier. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karier pada karyawan harus dijelaskan dan diberitahukan. Hasil penilaian dipasang di papan pengumuman sehingga ada transparansi tentang kegiatan pengembangan karier. Pemilihan tentang kandidat yang mengikuti program pengembangan karier juga harus dipilih berdasarkan informasi dan fakta-fakta yang akurat.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Elamin (2012) menjelaskan bahwa keadilan memainkan peran penting dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamman-Fisher (2008) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan determinan yang sangat penting untuk kepuasan kerja.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Pengembangan Karier**

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif, sehingga  $H_2$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier akan berada dalam level tertinggi jika keadilan prosedural juga berada dalam level tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh keadilan prosedural dengan pengembangan karier menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier.

Kesempatan karyawan untuk mendapatkan kesempatan pengembangan karier itu ada di dalam perusahaan. Tetapi hal tersebut menjadi tidak mudah karena adanya pemilihan karyawan yang tidak obyektif dalam memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier terhadap seluruh karyawan di Departemen SDM PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Hasil penelitian ini ini memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Bish *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi keputusan yang dibuat untuk pengembangan karier dan karyawan juga akan merasakan kepuasan apabila pengembangan karier diterapkan dengan adil.

### **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sehingga  $H_3$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berada dalam level tertinggi jika pengembangan karier juga berada dalam level tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh pengembangan karier dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi, apabila pengembangan karier semakin baik, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



Indikator mentor dan sponsor dalam variabel pengembangan karier mempunyai skor rata-rata terendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya. Karyawan sering kali mengalami kesulitan di saat melakukan pekerjaan mereka. Atasan kurang membantu karyawan yang mengalami kesulitan saat bekerja. Atasan sering dipandang sebagai panutan oleh karyawan lainnya jadi alangkah baiknya atasan membantu bawahan atau memberikan bantuan saat bawahan mengalami kesulitan.

Selain itu, atasan juga kurang membantu karyawan dalam pengembangan karier mereka. Kurangnya pengarahan untuk mengembangkan kemampuan atau memberikan anjuran-anjuran karier dari atasan seperti motivasi untuk mengikuti pengembangan karier, memberikan sumber daya untuk pembelajaran karyawan, dan dukungan untuk pengembangan diri. Hal ini menyebabkan karyawan kurang berkembang dan keahlian yang dimiliki karyawan tidak dimanfaatkan sebaik mungkin. Sehingga apabila perusahaan memiliki karyawan yang memiliki keahlian yang bagus dan tidak diatur dengan baik maka ada kemungkinan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Septyawati (2010) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Koonce (1997) dalam Widyanti *dkk.*, (2004) menjelaskan karier yang dimiliki seseorang dapat memotivasi orang yang bersangkutan dalam bekerja untuk mencapai kepuasan. Hal-hal mengenai pengembangan karier seperti promosi juga menjadi indikator dari variabel kepuasan kerja (kepuasan terhadap promosi).

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karier**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa keadilan prosedural memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap pengembangan karier. Adanya pengaruh yang signifikan dari pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden, indikator kepuasan terhadap promosi pada variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata terendah. Dalam penentuan hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan karier baiknya karyawan dilibatkan. PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) membuat budaya terbuka yang memperbolehkan karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka, mendengarkan opini orang lain, ikut andil dalam proses penentuan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier.

Hasil dari penilaian kinerja bisa digunakan sebagai acuan dalam menentukan karyawan yang berhak mengikuti program pengembangan karier. Sehingga penilaian berdasarkan data yang akurat.

Adanya pengembangan karier sebagai variabel *intervening* dapat meningkatkan kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa bahwa prosedur-prosedur pengembangan karier yang digunakan sudah adil, mereka akan memberikan respon positif atau puas atas pekerjaan mereka. Karena kesempatan untuk mengembangkan karier seringkali dilihat sebagai sumber daya organisasi yang paling penting.

### **KESIMPULAN**

Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya keadilan prosedural dalam setiap penerapan prosedur memberikan keefektifan pada kepuasan kerja karyawan.

Keadilan prosedural memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa adanya keadilan prosedural dalam kegiatan pengembangan karier akan meningkatkan keefektifan pada pengembangan karier karyawan.

Pengembangan karier memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengembangan karier yang efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karier memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen SDM PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

Praktik keadilan prosedural yang diterapkan pada karyawan di Departemen SDM PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) harus diterapkan secara baik dan teratur. Caranya dengan memberlakukan sanksi atau hukuman bagi karyawan-karyawan yang tidak menaati prosedur yang berlaku di perusahaan. Sehingga keputusan untuk melaksanakan kesempatan untuk mengembangkan karier bisa didapatkan oleh karyawan yang membutuhkan. Tidak terfokus kepada orang-orang tertentu.

Perlu adanya tes yang terstandarisasi dalam menyeleksi karyawan yang mengikuti pengembangan karier dan semua keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier baiknya ditentukan dari proses formal dan juga berdasarkan data yang akurat.

Semua prosedur umum atau prasyarat-prasyarat umum untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pengembangan karier sebaiknya ditaruh di dinding, papan pengumuman atau tempat yang mudah dibaca oleh karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan memahami prosedur pengembangan karier dengan baik.

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain yang dianggap dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural, pengembangan karier, dan kepuasan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. 2011. Career Planning and Career Management As Correlates For Career Development and Job Satisfaction A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2): 100-112.
- Bish *et al.*, 2004. Career Development for Going Beyond The Call of Duty: Is It Perceived As Fair?. *Career Development International* 9 (4): 391-405.
- Bernardin, H. John dan Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Cesinger, Beate. 2011. *Career and Success: A Literature Review*.
- Colquitt *et al.*, 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 425-445.
- Colquitt *et al.*, 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace*. New York: Mc Graw-Hill.
- Crawshaw *et al.*, 2010. Opportunity, Fair Process and Relationship Value: Career Development As A Driver of Proactive Work Behaviour. *Human Resource Management Journal* 22 (1): 1-38.
- Decenzo, David A dan Stephen P. Robbins. 2007. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Elamin, Abdallah M. 2012. Perceived Organizational Justice and Work-related Attitudes: A Study of Saudi Employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 8 (1): 71-88.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. *Behavior In Organization*. New Jersey: Pearson International Edition.

- Hamman-Fisher, Desiree Ann. 2008. The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Justice Amongst Academic Employees In Agricultural Colleges In South Africa. *Skripsi tidak diterbitkan*. University of The Western Cape
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Javad, Shahina dan R. K. Premarajan. 2011. Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 10 (3): 9-25.
- Noe *et al.*,. 2010. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>
- Rahayu, Eva Martha. 2011. Survei Accenture: Di Indonesia, Kebutuhan Peningkatan Diri, Arah Karir, dan Regenerasi Mendominasi. (*Online*), (<http://swa.co.id/listed-articles/survei-accenture-di-indonesia-kebutuhan-peningkatan-diri-arahan-karier-dan-regenerasi-mendominasi>, diakses 22 November 2013)
- Rhoades *et al.*,. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 86 (5): 825-836.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Schultze, George dan Miller, Carol. 2004. The Search For Meaning and Career Development. *Career Development International* 9 (2): 142-152.
- Septyawati, Nise. 2010. Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- Soediro, M., & Nurbianto, A. T. (2021). Peranan Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Penjualan Dan Kinerja Karyawan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36934>
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sulistiyawan, Adi. 2010. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perum Pegadaian di Surabaya. *Skripsi tidak diterbitkan*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Widyanti *dkk.*,. 2004. Faktor-faktor Pengembangan Karir yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi (Studi Pada Bank BPD Kalimantan Selatan Kota Banjarmasin). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 2 (1): 33-47.