

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL DAN  
PEMBERDAYAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN BANK SYARIAH  
MANDIRI PEKANBARU**

**Oleh :**

**Suchi Novia Putri**

**Pembimbing : Marzolina dan Ahmad Rifqi**

*Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

Email : [suchinoviap@gmail.com](mailto:suchinoviap@gmail.com)

*Influence Perception Of Organizational Justice And Empowerment On The Job  
Satisfaction Islamic Bank Employee Self Pekanbaru*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of Perception Organizational Justice and Empowerment on Employee Satisfaction of Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. The population in this study were all employees of Bank Syariah Mandiri Sudirman branch. Total number of employees is 58 people. Given the limited number of population, the authors conducted a census sampling technique, ie to the entire population of 58 people. Analysis of data using multiple linear regression with SPSS program. Based on the results of data analysis known that organizational justice and empowerment simultaneously affect the job satisfaction of employees of Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. Justice organizational partially influence on employee job satisfaction Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. Empowerment partially influence on employee job satisfaction Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. It is expected to head of the company in order to educate employees so easy to get along with fellow employees in the company (improve cooperation). For example by suggesting employees to greet each other in the company so that a sense of community arises in the employees so that they are easy to get along with each other employees who have been working and the employees who have performed above average or very maximum*

*Keyword : Justice organization, Empowerment, and Satisfaction.*

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi ingin menghasilkan kinerja yang tinggi dari perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Untuk mencapai hal tersebut maka peranan pegawai yang puas akan sangat menentukan. Kepuasan kerja

sekaligus menjadi pertanda bahwa organisasi telah dikelola dengan baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja bisa menjadi pendorong peningkatan hasil individu maupun organisasi. Bagi organisasi, kepuasan kerja akan menyangkut kepada usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat

efektif perilaku karyawan. Keadaan tidak puas pada karyawan dalam bekerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.

PT. Bank Syariah Mandiri merupakan sebuah lembaga keuangan yang memiliki fungsi intermediasi yang sama dengan bank konvensional, namun pada prakteknya mengedepankan azas syariah Islam. Fenomena mengenai kurang puas yang dirasakan sebagian karyawan cukup terasa di lingkungan Bank Syariah Mandiri. Puas atau tidak puasnya seorang karyawan akan bisa dilihat dari perilaku dan hasil kerjanya. Tampaknya yang terjadi pada karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru adalah tingkat kepuasan kerja yang masih relatif rendah.

Masih banyak karyawan yang kurang optimal dalam menunjukkan pekerjaan sebaik-baiknya akibat kurangnya semangat kerja yang tinggi untuk bisa menuntaskan pekerjaan. Selain waktu kerja rutin yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan, bisa dikatakan bahwa sebagian besar karyawan kurang aktif untuk mengikuti kegiatan-kegiatan lain yang di selenggarakan perusahaan, baik yang sifatnya formal maupun informal. Keengganan karyawan melakukan melebihi dari apa yang diharapkan juga menyebabkan dorongan untuk berkompetisi meraih prestasi yang lebih baik dari karyawan lainnya juga menjadi lemah. Hal ini menurut karyawan disebabkan kurang adanya bentuk apresiasi atau umpan balik yang positif dan menarik yang bisa

ditawarkan perusahaan bagi karyawan berprestasi tinggi.

Agar dapat meningkatkan kepuasan kerja tentu dibutuhkan adanya faktor-faktor penunjang. (Kaswan, 2015:57) menyatakan bahwa persepsi keadilan membawa sikap yang positif yang meliputi pada kepuasan kerja.

Terkait dengan masalah keadilan organisasional, memang terkesan ada perlakuan diskriminatif yang terjadi di dalam perusahaan terlihat bahwa mayoritas karyawan masih merasa kurang diperlakukan adil oleh perusahaan dalam berbagai aspek. Pada aspek keadilan distributif misalnya, cukup banyak karyawan yang merasakan bahwa besar penghasilan yang mereka dapatkan, baik berbentuk finansial maupun non finansial, kurang sebanding dengan pekerjaan dan rekan kerja yang lain dalam posisi jabatan setara. Ketidakadilan semakin dirasakan karyawan ketika karyawan kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan nasib karyawan di perusahaan, serta perusahaan terkesan tertutup untuk informasi yang berkaitan dengan karyawannya. Kondisi-kondisi seperti ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang memberikan perhatian serta kurang memperlakukan karyawan sebagaimana mestinya yang menyebabkan karyawan merasa diperlakukan kurang adil oleh perusahaan

Faktor lain yang mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan adalah aspek pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan. Pada kenyataannya yang terjadi di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru adalah aspek pemberdayaan kurang

dijalankan secara optimal oleh manajemen.

Hasil pra riset memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan masih merasa kurang diberdayakan oleh perusahaan. Karyawan tidak pernah merasa dilibatkan dalam proses penyusunan kebijakan yang menyangkut dengan interaksi karyawan di perusahaan. Hal ini tampak dari kurangnya itikad perusahaan untuk secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi para karyawannya melalui serangkaian pelatihan-pelatihan yang periodik. Hal ini menunjukkan bahwa belum muncul suatu kepercayaan yang tinggi dari jajaran pimpinan untuk memberikan ruang partisipasi yang lebih besar kepada karyawan dalam rangka mengoptimalkan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Banyak karyawan juga merasa kurang mendapatkan kepercayaan dari pimpinan untuk berani mengambil keputusan dan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan kewenangannya. Keputusan maupun pengambilan kebijakan cenderung bersifat *top down* yaitu didiktekan oleh pimpinan dan hanya sekedar dipatuhi dan diikuti oleh seluruh jajaran dibawahnya. Padahal yang diharapkan oleh sebagian karyawan adalah kepercayaan dari manajemen yang lebih besar bahwa karyawan mampu diberikan tanggung jawab yang otonom dan memberikan pandangan positif bahwa karyawan sebenarnya memiliki kredibilitas.

Rumusan masalah penelitian ini adalah : 1) Bagaimana pengaruh keadilan organisasional dan pemberdayaan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru? 2) Bagaimana

pengaruh keadilan organisasional secara parsial terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru? 3) Bagaimana pengaruh pemberdayaan secara parsial terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru?

Adapun tujuan penelitian adalah: 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan pemberdayaan secara simultan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru. 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional secara parsial terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru. 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan secara parsial terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman Pekanbaru.

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian adalah 1) Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai bahan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan rasa keadilan organisasional dan pemberdayaan bagi karyawan. 2) Bagi penulis, penelitian ini merupakan bentuk kontribusi penulis bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **1. Kepuasan Kerja**

Terdapat sejumlah pengertian mengenai kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai reaksi

emosional yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan dan tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan. Kedua adalah pengertian kepuasan kerja sebagai suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis dalam pekerjaan (Sutrisno, 2014:74)

Kreitner & Kinicki (dalam Wibowo, 2011:502) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam Sutrisno, 2014:77) adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial meliputi hubungan keluarga, pandangan pada pekerjaan, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

## **2. Keadilan Organisasional**

Teori motivasi keadilan didasarkan pada premis yang relatif sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai kepercayaan bahwa kita

diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain. Sedangkan ketidakadilan (*inequity*) sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain. Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015:254).

Keadilan atau *equity* merupakan keseimbangan antara masukan yang dibawa masuk oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu. (Simamora, 2009:451). Masukan tersebut berupa pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya dan waktu. Sedangkan hasil/keluarannya berupa, gaji, tunjangan, karir, pengakuan dan bentuk imbalan finansial dan non finansial lainnya. Dalam perspektif teori keadilan dikatakan bahwa individu membandingkan masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Karyawan mungkin membandingkan diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerja atau kolega di perusahaan lain atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan mereka di masa lalu

Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut ini (Robbins & Judge, 2008:248):

1. Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, tidak mengerahkan upaya yang lebih banyak dari hasil yang diterima, atau dengan kata lain bekerja hanya standar saja untuk memenuhi kewajiban).

2. Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya, individu yang dibayarkan tarif per bagian/unit bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi jumlah yang lebih banyak).
3. Mengubah persepsi diri (misalnya, mengubah pemikiran bahwa saat ini individu belum melakukan yang maksimum menjadi pemikiran bahwa tidak ada gunanya untuk melakukan lebih dari yang diharapkan).
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lainnya (misalnya, melakukan provokasi kepada rekan kerja untuk mengurangi upaya kerja mereka).
5. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, secara positif individu akan merujuk kepada individu lain yang mendapatkan hasil yang lebih rendah darinya).
6. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, mengundurkan diri).

Keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbins & Judge, 2008:251). Dengan demikian, pada keadilan interaksional, elemen penting yang terkandung di dalamnya adalah persepsi karyawan terhadap perlakuan dan perhatian yang diterimanya dari manajemen

### 3. Pemberdayaan

Secara singkat, memberdayakan dapat dikatakan sebagai upaya untuk melibatkan karyawan secara lebih berarti (Lodjo, 2013:748). Pemberdayaan dalam bahasa Inggris disebut *empowerment*, dimana menurut Noe (dalam Suwatno & Priansa, 2011:182) merupakan pemberian

tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan-keputusan.

Menurut Smith (dalam Wibowo, 2011:414), memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dengan demikian, berarti memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas

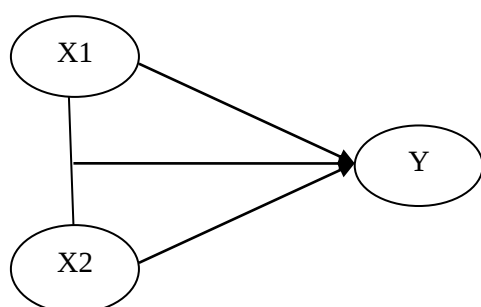
Menurut (Suwatno & Priansa, 2011:185) pemberdayaan SDM dikelola dengan tiga perspektif berikut:

1. Kinerja Organisasi atau Unit Kerja/Tim Kerja  
Pemberdayaan SDM amat penting bagi peningkatan kinerja organisasi atau unit serta tim kerja. Asumsinya adalah jika seorang karyawan tumbuh berkembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kinerjanya diharapkan juga meningkat. Kinerja secara individu akan memberikan kontribusi peningkatan kinerja organisasi/perusahaan.
2. Pengembangan dan Pelatihan  
Pelatihan berguna untuk membekali dan memperbaiki kinerja jangka pendek melalui pemberian keterampilan kerja. Pengembangan sendiri lebih bersifat jangka panjang untuk peningkatan kompetensi dan profesionalitas anggota organisasi.
3. Manajemen dan Pengembangan Karir  
Pemberdayaan SDM hendaknya diintegrasikan dalam manajemen

karir. Pemberdayaan dengan perspektif manajemen karir mencakup kepada konsep karir, penentu karir, pemilihan dan keputusan karir dan gambaran mengenai tahapan serta pengembangan karir di organisasi

## Hipotesis Penelitian

Gambar 1  
Model Penelitian



Sumber : Kaswan (2015); Sutrisno (2014)

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H.1: Diduga Keadilan organisasional dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru
- H.2: Diduga Keadilan organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru
- H.3: Diduga Pemberdayaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dari karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman, Pekanbaru Adapun waktu

penelitian dilakukan bulan Desember 2015 hingga selesai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Sudirman dengan jumlah karyawan adalah 58 orang. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka penulis melakukan teknik pengambilan sampel secara sensus, yakni menjadi seluruh populasi yang 58 orang tersebut sebagai responden penelitian.

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik berupa hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuisioner dan data sekunder yaitu data yang telah diolah dan telah tersaji serta telah terdokumentasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara interview yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan sebagian karyawan.

## Metode Analisi Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Maka model rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja  
 $X_1$  = Keadilan Organisasional  
 $X_2$  = Pemberdayaan  
 $b_0$  = konstanta  
 $b_1, b_2$  = koefisien regresi  
 $e$  = (error)

## Defenisi Operasional Variabel

Untuk lebih jelasnya mengenai operasional variabel berdasarkan

indikator masing-masing variabel sebagai berikut:

Indikator kepuasan kerja (Y) adalah Bekerja dengan baik, Penuh semangat, Aktif dan Memiliki prestasi yang lebih baik. Sedangkan indikator keadilan organisasional (X<sub>1</sub>) adalah Mengembangkan kompetensi, Memberikan kepercayaan, Memberikan wewenang lebih besar dan Memberikan tanggung jawab lebih besar. Indikator pemberdayaan (X<sub>2</sub>) adalah Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan interaksional.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi keadilan organisasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru. Dalam rangka keperluan penelitian, pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa penelitian melakukan pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 58 orang responden. Dan dari jumlah seluruh kuesioner yang disebar, semuanya dikembalikan dalam keadaan baik dan semuanya layak untuk digunakan untuk pengolahan data.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu koesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel pada taraf signifikansi 5 % untuk uji 2 sisi. Jika *r* hitung > *r* tabel maka alat ukur yang digunakan dinyatakan valid dan sebaliknya, jika *r* hitung ≤ *r* tabel maka alat ukur yang digunakan tidak

valid. Nilai *r* tabel dapat diperoleh dengan persamaan  $N-2 = 58-2 = 56$  (lihat tabel *r* dengan *df* 56) = 0,258. Berdasarkan hasil olahan data, diketahui bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

### Uji Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan dari instrument pernyataan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Batasan nilai dalam uji adalah 0,60. Jika nilai reliabilitas kurang dari 0,60 maka nilainya kurang baik. Nilai reliabilitas dalam uji ini dapat dilihat pada kolom *Reliability Statistics (Cronbach's Alpha)*

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrument**

| Variabel              | Cronbach's Alpha | Ket.     |
|-----------------------|------------------|----------|
| Kepuasan Kerja        | 0,837            | Reliabel |
| Keadilan Organisasi   | 0,914            | Reliabel |
| Pemberdayaan Karyawan | 0,818            | Reliabel |

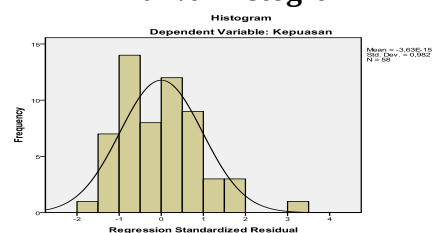
Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil pengujian, nilai reliabilitas seluruh variabel ≥ 0,60, Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau dapat dipercaya.

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui pola distribusi dari suatu data hasil penelitian

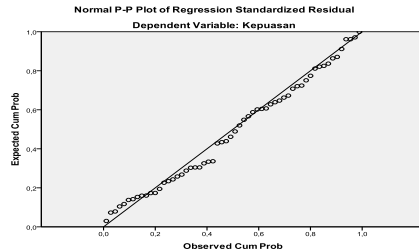
**Gambar 2**  
**Kurva Histogram**



Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan gambar 2 data yang menyebar ke semua daerah kurva maka berdistribusi normal.

**Gambar 3**  
**Grafik Normal P-P Plot**



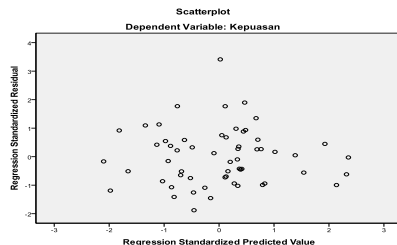
Sumber : Data Olahan, 2016

Pada gambar diatas dapat dilihat grafik *Normal Probability P-Plot*. Dari gambar tersebut terlihat titik-titik mengikuti garis diagonal. Model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa terdapat adanya tidak heterokedastisitas, sehingga menunjukkan bahwa tidak adanya terjadinya perbedaan antara variasi dari residual loyalitas kerja karyawan yang di akibatkan oleh variabel penelitian yang mempengaruhinya:

**Gambar 4**  
**Scatterplot**



Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan grafik di atas, terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan

bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

#### Uji Multikolerasi

Untuk melihat adanya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan menguji koefisien korelasi parsial variabel-variabel bebasnya melalui metrik korelasi, bila korelasinya signifikan maka antar variabel bebas tersebut terjadi multikolinearitas

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan melihat nilai VIF dengan formula =  $VIF = \frac{1}{1-R^2} = \frac{1}{Tolerance}$  dimana VIF = keadilan organisasi (X<sub>1</sub>) sebesar 1,671 dan pemberdayaan (X<sub>2</sub>) sebesar 1,671, sehingga dapat disimpulkan bahwa 2 (dua) variabel bebas tersebut tidak terdapat multikonearitas karena nilai VIF nya lebih kecil dari 10.

#### Hasil Regresi Berganda

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini:

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Regresi**

| Coefficients <sup>a</sup> |              |                             |            |       |
|---------------------------|--------------|-----------------------------|------------|-------|
| Model                     |              | Unstandardized Coefficients |            |       |
|                           |              | B                           | Std. Error | t     |
| 1                         | (Constant)   | ,753                        | ,268       | 2,813 |
|                           | Keadilan     | ,559                        | ,092       | 6,051 |
|                           | Pemberdayaan | ,218                        | ,106       | 2,064 |

Sumber : Data Olahan, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,753 + 0,559 + 0,218 + e$$

Arti angka-angka dalam persamaan regresi diatas:

- Nilai konstanta (a) sebesar 0,753. Artinya adalah apabila keadilan organisasi dan pemberdayaan diasumsikan nol (0), maka kepuasan kerja karyawan bernilai 0,753.
- Nilai koefisien regresi variabel keadilan organisasi sebesar 0,559. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan keadilan organisasi sebesar satu (1) satuan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,559 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel pemberdayaan karyawan sebesar 0,218. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan pemberdayaan karyawan sebesar satu (1) satuan maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja karyawan sebesar 0,218 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Standar error (e) merupakan variabel acak dan mempunyai distribusi probabilitas. Standar error (e) mewakili semua faktor yang mempunyai pengaruh terhadap Y tetapi tidak dimasukkan dalam persamaan.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil olahan data diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,619. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen

(keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja) adalah sebesar 61,9%, sedangkan sisanya sebesar 38,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti motivasi kerja, kepemimpinan, k3, stres kerja, dan lain sebagainya

#### 1. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru

Hasil uji secara statistik membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Dengan hasil ini maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dibuktikan kebenarannya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Najafi, 2011) dengan hasil penelitian keadilan organisasi dan pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analysis)

#### 2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru

Hasil pengujian statistik membuktikan bahwa salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh persoalan persepsi keadilan organisasi. Secara deskriptif, sesuai dengan jawaban responden terhadap pernyataan yang penulis sebarakan yang menyangkut indikator keadilan organisasi dapat

dilihat angka capaian untuk variabel keadilan organisasi kurang sesuai dengan standar tertinggi yang diharapkan. Artinya keadilan organisasi yang diterapkan perusahaan belum baik.

Hasil ini juga sesuai dengan teori Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2011:505) menyebutkan salah satu dari lima faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah aspek keadilan (*equity*). Ia menyatakan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya

### **3. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru**

Hasil pengujian statistik membuktikan bahwa salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh persoalan pemberdayaan karyawan. Secara deskriptif, sesuai dengan jawaban responden terhadap pernyataan yang penulis sebarakan yang menyangkut indikator pemberdayaan karyawan dapat dilihat angka capaian untuk variabel pemberdayaan kurang sesuai dengan standar tertinggi yang diharapkan. Artinya sistem pemberdayaan yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya bagus.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wadhwa & Verghese, 2015) dengan hasil penelitian pemberdayaan berkorelasi signifikan

dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, Serta komitmen organisasi berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah di lakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru.
2. Keadilan organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru.
3. Pemberdayaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Pekanbaru

### **Saran**

Berdasarkan pada beberapa kesimpulan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

- 1) Untuk itu diharapkan kepada pimpinan perusahaan agar mendidik karyawan supaya mudah bergaul dengan sesama karyawan diperusahaan (meningkatkan kerja sama). Misalnya dengan menyarankan karyawan agar saling menyapa dalam perusahaan agar rasa kebersamaan muncul dalam diri karyawan sehingga mereka mudah bergaul antara satu dengan yang lainnya.
- 2) Untuk itu diharapkan kepada perusahaan agar terbuka kepada seluruh karyawan terutama

- dalam pemberian informasi yang menyangkut masalah-masalah yang terjadi diperusahaan.
- 3) Untuk itu diharapkan kepada perusahaan agar seluruh karyawan selalu dilibatkan dalam bekerja diperusahaan tersebut.
  - 4) Selain itu, disarankan kepada peneliti selanjutnya yang menganalisa kepuasan kerja karyawan, agar menggunakan variabel bebas yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini serta menggunakan alat analisis yang berbeda
- DAFTAR PUSTAKA**
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerja Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Najafi, S., A. Noruzy, H.K. Azar, SN. Shirkouhi, M.R. Dalvand. 2011. *Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model*. African Journal of Business Management, vol. 5, No.13, pp. 5241-5248. ISSN: 1993-8233
- Robbins, S.P & T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Simamora, H., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit YKPN, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy, 2014. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Suwatno, dan D.J. Priansa, 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Wadhwa D.S. dan M. Verghese. 2015. *Impact of Employee Empowerment On Job Satisfaction And Organizational Commitment: An Empirical Investigation With Special Reference To Selected Cement Industry in Chhattisgarh*. International Journal in Management and Social Science, vol. 3, No. 3, pp. 280-286. ISSN: 2321-1784