

KETERIKATAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA LAYANAN PUBLIK DENGAN KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Audia Junita^{1(a)}, Tapi Rondang Ni Bulan^{2(b)} M. Al Hafis Lubis^{3(c)}

¹Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Medan Area

^{2,3}Jurusan Manajemen, Universitas Harapan Medan

^{a)}audiajunita@staff.uma.ac.id, ^{b)}tapinibulan@yahoo.com, ^{c)}hafislubis1993@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

29-12-2023

Diterbitkan Online:

31-12-2024

Kata Kunci:

Keterikatan Kerja,
Kepemimpinan Transaksional,
Kepuasan Kerja, Keadilan
Organisasional, Pelayanan
Publik

Keywords:

Work Engagement,
Transactional Leadership,
Worker Satisfaction,
Organizational Justice,
Public Service

Corresponding Author:

audiajunita@staff.uma.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh work engagement dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan pekerja layanan publik, (2) pengaruh work engagement terhadap kepuasan pekerja layanan publik yang dimoderatori oleh keadilan organisasi, dan (3) pengaruh dari kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan pekerja pelayanan publik yang dimoderatori oleh keadilan organisasi. Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Medan (PDAM Tirtanadi Medan) salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang melayani kebutuhan air minum masyarakat. Jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah PDAM Tirtanadi Medan yang berjumlah 266 orang, dan sampel sebanyak 144 orang berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin. Proportional random sampling digunakan dalam penentuan sampel. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Data dianalisis menggunakan metode regresi berganda dan Moderated Regression Analysis. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) work engagement dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja layanan publik dengan besar pengaruh 27,4%, (2) work engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja layanan publik yang dimoderatori oleh keadilan organisasi, (3) demikian pula kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja layanan publik dimoderasi oleh keadilan organisasi. Variabel keadilan organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Dimensi keadilan organisasi yang berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja adalah keadilan prosedural dan interaksional.

ABSTRACT

This study aims to analyze: (1) the influence of work engagement and transactional leadership on public service worker satisfaction, (2) the influence of work engagement on public service worker satisfaction moderated by organizational justice, and (3) the influence of transactional leadership on public service worker satisfaction moderated by organizational justice. The study was conducted at the Tirtanadi Medan Regional Drinking Water Company (PDAM Tirtanadi Medan), one of the Regional-Owned Enterprises in the North Sumatra Provincial Government that serves the drinking water needs of the community. The type of explanatory research with a quantitative approach. The population of this study was PDAM Tirtanadi Medan, totaling 266 people, and a sample of 144 people based on calculations using the Slovin formula. Proportional random sampling was used in determining the sample. Primary data collection was carried out by distributing questionnaires. Data were analyzed using multiple regression methods and Moderated Regression Analysis. The results of the study prove

that: (1) work engagement and transactional leadership have a significant effect on public service worker satisfaction with a large effect of 27.4%, (2) work engagement does not have a significant effect on public service worker satisfaction moderated by organizational justice, (3) likewise transactional leadership does not have a significant effect on public service worker satisfaction moderated by organizational justice. The organizational justice variable does not act as a moderating variable in this study. The dimensions of organizational justice that contribute to low job satisfaction are procedural and interactional justice.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v6i4.930>

PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting. Begitu pula dengan organisasi sektor publik yang berorientasi pada pemberian pelayanan terbaik kepada masyarakat. Bagaimana aparatur bisa memberikan pelayanan yang baik jika mereka merasa tidak puas dengan berbagai hal dalam organisasi? Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Pertimbangan yang mempengaruhi puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan yang dimilikinya bisa berbeda-beda pada setiap individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya. Berbagai faktor baik organisasi maupun individu dapat menjadi prediktor kepuasan pekerja.

Keterikatan kerja merupakan prediktor kepuasan pekerja. Keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi hubungan positif karyawan dengan pekerjaannya meliputi dimensi fisik, kognitif, dan emosional dalam memenuhi peran dan tugas kerjanya. Schaufeli & Bakker (2013) menjelaskan aspek-aspek dari keterikatan karyawan meliputi vigor, dedication dan absorption. Vigor merupakan ukuran kemauan individu untuk mengeluarkan segala daya upaya dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tetap bertahan sekalipun menghadapi kesulitan. Dedication merupakan perasaan terikatnya karyawan sangat kuat dengan pekerjaannya (antusiasme). Absorption adalah penghayatan individu terhadap pekerjaan yang Nampak dari perasaan sangat menikmati (enjoy) dan penuh konsentrasi dalam menjalankan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2013). Ketika seorang karyawan memiliki keterikatan emosional, bersedia menunjukkan inisiatif yang besar dan secara sukarela bersedia mengeluarkan upaya ekstra dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasa bahagia dan puas terhadap

hasil kerjanya. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa work engagement yang tinggi dapat mendorong kepuasan pekerja (Maulidya, 2021; Masharyono et al., 2021; Aziez, 2022; Anukampa & Ranga, 2022).

Kepemimpinan transaksional merupakan prediktor kepuasan pekerja dari perspektif organisasi. Pemimpin transaksional membantu pengikutnya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dan dalam identifikasi ini, pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan harga diri bawahannya (Ivancevich et al., 2011). Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa model kepemimpinan transaksional berkontribusi signifikan terhadap munculnya kepuasan pekerja (Widodo et al., 2019; Lumbantoruan et al., 2020; Nurlina, 2022).

Pengaruh keberadaan faktor individu berupa work engagement dan faktor organisasi berupa kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan karyawan telah banyak diteliti sebagaimana referensi sebelumnya. Namun penelitian ini berfokus pada peran keadilan organisasi sebagai variabel moderasi, dengan dukungan justifikasi ilmiah dari hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan temuan yang bertentangan mengenai pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Annamalai, 22; Ghani, 2022; To & Huang, 2022; Lee & Rhee, 2023), namun peneliti lain membuktikan sebaliknya bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Kristanto et al., 2014; Heavyantono, 2018; Maspaitella et al., 2018; Safar & Samad, 2019).

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi karyawan mengenai apa yang adil dalam organisasi dan lingkungan kerja. Secara teoritis keadilan organisasi

terbentuk dari 3 dimensi yaitu keadilan prosedural, distributif, dan interaksional. Keadilan prosedural adalah keadilan yang muncul terkait dengan mekanisme penilaian kinerja yang digunakan untuk memberikan hasil penilaian kinerja pegawai yang obyektif dan faktual. Pengaruh keadilan prosedural organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan telah dibuktikan oleh beberapa penelitian sebelumnya (Jang et al., 2018; Bagis, 2018; Lambert et al., 2020; Sahetapy & Zacharias, 2023). Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dalam pembagian kompensasi sebagai hak yang diberikan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa pemenuhan keadilan distributif berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (Astuti & Ingsih, 2019; Lambert et al., 2020; Rahmatia et al., 2022). Lebih lanjut, keadilan interaksional adalah perlakuan manajemen organisasi terhadap karyawan yang menghormati, memotivasi, dan berbagi informasi secara adil. Hasil penelitian sebelumnya membuktikan bahwa keadilan interaksional berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Dewi & Amar, 2019; Halim & Tektas, 2021; Sahetapy & Zacharias, 2023).

Keadilan organisasi dipilih menjadi variabel moderasi tidak hanya disebabkan hasil penelitian yang bertentangan, akan tetapi juga penerapan prinsip keadilan di organisasi merupakan determinan penting dalam memunculkan kepuasan kerja. Mengacu pada teori keadilan (Adams, 1963), penerapan konsep keadilan dalam organisasi mampu mempengaruhi persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja, yang selanjutnya mampu memunculkan motivasi dan kepuasan kerja tinggi dalam bekerja. Menguji keadilan organisasi sebagai variabel moderasi pada hubungan antara work engagement sebagai faktor individu dan kepemimpinan transaksional sebagai faktor organisasi terhadap kepuasan petugas pelayanan publik merupakan signifikansi penelitian yang membedakan penelitian ini dengan berbagai penelitian relevan sebelumnya.

Penelitian dilakukan di layanan publik PDAM Tirtanadi karena hasil riset terdahulu membuktikan bahwa kualitas pelayanan di PDAM Tirtanadi belum optimal (Haliza, 2024; Sitorus, 2024; Permana, 2024). Salah satu faktor penyebabnya terkait dengan kapasitas kerja aparatur yang belum mampu memenuhi

standard pelayanan sesuai ketentuan. Kapasitas kerja pelayanan aparatur yang belum optimal dalam konteks penelitian ini diduga karena kepuasan kerja yang minim. Faktor-faktor yang menjadi determinan kepuasan kerja aparatur pelayanan di PDAM Tirtanadi menjadi fokus kajian di penelitian ini.

Rumusan masalah sekaligus tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis implikasi keterikatan kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja; (2) menganalisis implikasi keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan moderasi keadilan organisasional; (3) menganalisis implikasi kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan moderasi keadilan organisasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang bertujuan menganalisis pengaruh dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Populasi penelitian ini adalah pekerja PDAM Tirtanadi Medan sebanyak 226 orang. Sampel sebanyak 144 responden dihitung menggunakan rumus Slovin. Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik proporsional random sampling yaitu pengambilan sampel acak proporsional.

Prosedur pengumpulan data penelitian dilakukan dengan tahapan:

- a) Menyusun kuesioner penelitian mengacu pada indikator-indikator pengukuran dari setiap variabel penelitian yang dianalisis.
- b) Menyusun kerangka sampling yang mewakili populasi penelitian dari setiap divisi yang ada di PDAM Tirtanadi (proportional random sampling). Divisi yang mempunyai populasi pekerja yang besar maka akan mempunyai jumlah sampel yang besar pula, begitu pula sebaliknya.
- c) Pengumpulan data primer penelitian melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada sampel penelitian. Periode pengumpulan data selama 2 bulan yaitu bulan September-November 2024.
- d) Variabel yang menjadi objek analisis dalam penelitian terdiri dari variabel keterikatan kerja (X1) diukur menggunakan tiga dimensi yaitu vigor, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli dan Bakker, 2013); variabel kepemimpinan transaksional (X2) diukur dengan dua dimensi penghargaan kontingensi dan manajemen pengecualian

(Yukl, 2004); variabel keadilan organisasi diukur menggunakan tiga dimensi yaitu keadilan prosedural, distributif dan interaksional (Robbins & Judge, 2015); serta variabel kepuasan kerja diukur menggunakan sembilan dimensi yaitu gaji, promosi, pengawasan, tunjangan tambahan, penghargaan, tata cara dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi (Priansa, 2014). Variabel penelitian diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan 5 pilihan skala jawaban. Teknik analisis data penelitian menggunakan uji regresi berganda dan Moderated Regression Analysis (MRA) (Ghozali, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 81 orang (56,25%), berusia 20-30 tahun (55,45%), berpendidikan sarjana sebanyak 53 orang (36,81%), dan memiliki pendidikan sebanyak 46 orang (31,94%). pengalaman kerja di bawah 5 tahun. Data lengkap mengenai karakteristik responden penelitian tampak pada Tabel 1.

Table 1. Karakteristik Responden

Characteristics	F	%F
Jenis Kelamin		
Pria	81	56,250
Wanita	63	43,750
Usia		
20-30 Tahun	61	42,360
31-40 Tahun	45	31,250
41-50 Tahun	24	16,670
>50 Tahun	14	9,720
Tingkat Pendidikan		
SMA	28	19,440
Diploma III	42	29,170
S1	53	36,810
S2	21	14,580
Pengalaman Kerja		
>5 Tahun	46	31,940
6-10 Tahun	35	24,300
11-15 Tahun	24	16,670
16-20 Tahun	24	16,670
>20 Tahun	15	10,420

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang diperoleh setelah penelitian merupakan data valid dengan alat ukur yang digunakan (kuesioner). Pengujian validitas atas setiap indikator dari variabel penelitian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung korelasi Product Moment dengan nilai

Corrected-Item Total Correlation (Ghozali, 2017). Hasilnya membuktikan bahwa seluruh indikator yang mewakili setiap variabel Keterikatan Kerja (X_1), Kepemimpinan Transaksional (X_2), Keadilan Organisasional (Z), dan Kepuasan Kerja (Y) dinilai valid (Tabel 2). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dengan nilai cut-off sebesar 0,60 (Ghozali, 2017).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variable	Cronbach's Alpha	Description
Keterikatan Kerja (X_1)	0,890	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	0,888	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,928	Reliabel
Keadilan Organisasional (Z)	0,772	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hasil Uji Asumsi Klasik Model Penelitian

Uji asumsi klasik model penelitian regresi meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas sebaran data penelitian dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (KS-Test) ditemukan nilai signifikansi KS-Test sebesar 0,061 untuk model regresi berganda Hipotesis 1, sebesar 0,056 untuk model Hipotesis 2, dan sebesar 0,059 untuk model Hipotesis 3. Nilai KS-Test lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 (α) (Ghozali, 2017) bermakna asumsi normalitas atas sebaran data penelitian telah terpenuhi.

Uji multikolinearitas model penelitian dilakukan untuk menilai ada tidaknya korelasi yang kuat antar variabel independen penelitian yang mengganggu. Hasil uji multikolinearitas model regresi berganda hipotesis pertama diperoleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) $X_1 = 1,000$ dan $X_2 = 1,000$; Nilai Tolerance $X_1 = 1,000$ dan $X_2 = 1,000$. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) model Hipotesis 2 meliputi $X_1 = 1,746$; $X_2 = 1,697$; dan $X_3 = 1,459$, serta nilai Tolerance $X_1 = 0,460.882$; $X_2 = 0,30$ dan $X_3 = 0,16$. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada Hipotesis 3 meliputi $X_1 = 1,120$; $X_2 = 1,123$; dan $X_3 = 1,051$. Nilai Tolerance untuk $X_1 = 0,056$; $X_2 = 0,052$; dan $X_3 = 0,023$. Dengan demikian seluruh model

penelitian mempunyai nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan Tolerance > 0,10 (Ghozali, 2017) sehingga dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel penelitian independen pada masing-masing model.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui persamaan atau ketidaksamaan varians dari sisa pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Hasil uji heteroskedastisitas model regresi penelitian dengan uji Glejser diperoleh nilai signifikansi model regresi berganda Hipotesis 1 diantaranya $X_1 = 0,826$; dan $X_2 = 0,307$. Pada model Hipotesis 2 diperoleh nilai $X_1 = 0,075$; $X_2 = 0,122$; dan $X_3 = 0,056$. Nilai signifikansi model Hipotesis 3 meliputi $X_1 = 0,097$; $X_2 = 0,263$; dan $X_3 = 0,118$. Dengan demikian seluruh model penelitian mempunyai nilai signifikansi uji Glejser > taraf signifikansi (α) 0,05 sehingga dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas (Ghozali, 2017).

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian Hipotesis 1 terkait implikasi keterikatan kerja dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan metode regresi berganda menemukan hasil seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 1

Parameter	B	Sig. t	Sig. F	Adj. R Square
Constant	16,369	0,025		
Keterikatan Kerja (X_1)	0,749	0,000	0,000	0,274
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	1,152	0,000		

Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa model Hipotesis 1 dinyatakan layak menggambarkan fenomena nyata (nilai F signifikansi $0,000 \leq \alpha = 0,05$) dengan kontribusi pengaruh simultan (koefisien determinasi) sebesar 27,4%. Begitu pula dengan nilai signifikansi variabel keterikatan kerja (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2) diperoleh nilai signifikansi masing-masing sebesar $0,00 \leq \alpha = 0,05$. Dengan demikian disimpulkan bahwa Hipotesis 1 penelitian diterima, artinya variabel keterikatan kerja dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan

terhadap kepuasan pekerja. Secara teoritis, hasil tersebut dapat dipahami terkait dengan gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan dengan baik oleh para pemimpin perusahaan. Secara umum perilaku kepemimpinan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan semangat kerja dan kinerja pekerja (Junita, 2023a; 2023b). Namun kepemimpinan transaksional mempunyai ciri-ciri khusus.

Kepemimpinan transaksional cenderung menghargai pentingnya aspek tugas dibandingkan dengan hubungan. Pencapaian target sesuai standar kerja yang ditetapkan menjadi perhatian utama dibandingkan perhatian untuk membimbing dan mengarahkan pekerja secara persuasif dan partisipatif dalam proses kerja. Nampaknya para pemimpin di PDAM Tirtanadi perlu menerapkan model kepemimpinan melayani yang memberikan keseimbangan antara orientasi tugas dan hubungan (relationship) sehingga dapat berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian kinerja bawahan (Junita, 2022). Hubungan atasan-bawahan yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja (Ni Bulan et al., 2022) dan perilaku sukarela karyawan untuk berkontribusi lebih pada organisasi (Sari et al., 2021). Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa model kepemimpinan transaksional berkontribusi terhadap munculnya kepuasan pekerja (Widodo et al., 2019; Lumbantoruan et al., 2020; Nurlina, 2022).

Demikian pula hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa keterikatan kerja yang tinggi dapat mendorong kepuasan pekerja (Maulidya, 2021; Masharyono et al., 2021; Aziez, 2022; Anukampa & Ranga, 2022). Keterikatan kerja merupakan suatu kondisi hubungan positif seorang karyawan dengan pekerjaannya meliputi dimensi fisik, kognitif, dan emosional dalam memenuhi peran dan tugas pekerjaannya. Rasa keterikatan adalah perasaan yang mencakup keterikatan, rasa memiliki, komitmen, kesetiaan, keterlibatan, atau keinginan untuk berkontribusi baik terhadap pekerjaan maupun organisasi, secara sukarela tanpa paksaan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen emosional, bersedia menunjukkan inisiatif yang besar, dan mengeluarkan upaya ekstra secara sukarela demi keberhasilan suatu organisasi, kemungkinan besar karyawan tersebut akan

merasa senang dan puas dalam pekerjaannya (Vance, 2011).

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis 2

Parameter	B	Sig. t	Sig. F	Adj. R Square
Constant	14,516	0,604		
Keterikatan Kerja (X_1)	1,280	0,128	0,000	0,123
Keadilan Organisasi (Z)	1,551	0,254		
Keterikatan Kerja* Keadilan Organisasi (X_1*Z)	-0,030	0,458		

Variabel Dependen: Kepuasan Pekerja (Y)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hipotesis 2 penelitian ini menguji pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh keadilan organisasi dengan menggunakan metode Moderated Regression Analysis (MRA). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui model Hipotesis 2 dinyatakan layak menggambarkan fenomena nyata (nilai signifikansi F $0,000 \leq \alpha = 0,05$) (Tabel 4). Begitu pula nilai signifikansi variabel keterikatan kerja (X_1) sebesar 0,128; Z adalah 0,254, dan X_1*Z adalah 0,458. Dengan demikian nilai signifikansi variabel tersebut $> \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 penelitian ditolak, artinya keterikatan kerja dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja dimoderasi oleh keadilan organisasional.

Hipotesis 3 penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh keadilan organisasi dengan menggunakan metode Moderated Regression Analysis (MRA). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis model 3 dinyatakan layak untuk menggambarkan fenomena nyata (nilai F signifikansi $0,000 \leq \alpha = 0,05$) dengan besar sumbangan pengaruh simultan (koefisien determinasi) sebesar 19,3%. (Tabel 5). Begitu pula dengan nilai signifikansi variabel kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0,012; Z adalah 0,075, dan X_2*Z adalah 0,174. Karena nilai signifikansi interaksi variabel kepemimpinan transaksional dan keadilan organisasional sebesar $0,174 > \alpha = 0,05$, maka disimpulkan Hipotesis 3 penelitian ditolak.

Artinya bahwa variabel kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh keadilan organisasional.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 3

Parameter	B	Sig. t	Sig. F	Adj. R Square
Constant	7,136	0,726		
Kepemimpinan Transaksional (X_2)	2,192	0,012		
Keadilan Organisasi (Z)	1,753	0,075	0,000	0,193
Kepemimpinan Transaksional * Keadilan Organisasi (X_2*Z)	-0,056	0,174		

Variabel Dependen: Kepuasan Pekerja (Y)

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa hipotesis model 3 dinyatakan layak untuk menggambarkan fenomena nyata (nilai F signifikansi $0,000 \leq \alpha = 0,05$) dengan besar sumbangan pengaruh simultan (koefisien determinasi) sebesar 19,3%. (Tabel 5). Begitu pula dengan nilai signifikansi variabel kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0,012; Z adalah 0,075, dan X_2*Z adalah 0,174. Karena nilai signifikansi interaksi variabel kepemimpinan transaksional dan keadilan organisasi sebesar $0,174 > \alpha = 0,05$ maka disimpulkan hipotesis 3 penelitian ditolak, artinya variabel kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja yang dimoderasi oleh keadilan organisasi. Berdasarkan hasil uji statistik inferensial terhadap Hipotesis 2 dan 3 diketahui bahwa keadilan organisasional tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Artinya variabel keadilan organisasi tidak berfungsi memperkuat/melemahkan implikasi keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan pekerja.

Tabel 6. Tabulasi Silang Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Dan Indikator Keadilan Organisasional

Tingkat Kepuasan Kerja	Tingkat Keadilan Organisasional		
	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Keadilan Interaksional
Rendah (1-2,33)	7 (4,86%)	16 (11,11%)	12 (8,33%)
Sedang (2,34 - 3,67)	43 (29,86%)	37 (25,69%)	33 (22,92%)
Tinggi (3,68-5)	94 (65,28%)	91 (63,19%)	99 (68,75%)
Total	144	144	144

Sumner: Data Primer Diolah, 2023

Untuk membenarkan pernyataan tersebut secara ilmiah digunakan statistik deskriptif yaitu tabulasi silang antara tingkat kepuasan pegawai dengan indikator keadilan organisasi (Tabel 6). Secara deskriptif, dimensi keadilan organisasi yang berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja adalah dimensi keadilan prosedural dan interaksional. Artinya para pekerja mempersepsikan buruk terhadap prosedur yang digunakan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan sehingga menghasilkan hasil penilaian kinerja yang obyektif sebagai dasar pembagian imbalan kepada pekerja. Begitu pula dengan cara pemimpin dalam melakukan interaksi kerja dengan anggota organisasi masih dinilai kurang baik. Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Kristanto et al., 2014; Heavyantono, 2018; Maspaitella et al., 2018; Safar & Samad, 2019) yang membuktikan hal yang sama bahwa keadilan organisasi tidak mempengaruhi keadilan organisasi. mempunyai dampak yang signifikan terhadap kepuasan pekerja. Secara teoritis keadilan organisasi terbentuk dari 3 dimensi yaitu keadilan prosedural, distributif, dan interaksional. Lebih spesifiknya, temuan tersebut berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Ingsih (2019), Lambert dkk. (2020), dan Rahmatia dkk. (2022) yang membuktikan keadilan distributif memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun temuan tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa keadilan procedural dan interaksional berkontribusi signifikan terhadap tingginya kepuasan kerja (Jang et al., 2018; Bagis, 2018;

Dewi & Amar, 2019; Lambert et al., 2020; Halim & Tektas, 2021; Sahetapy & Zacharias, 2023). Temuan tersebut justru menggambarkan sebaliknya, bahwa dimensi keadilan prosedural dan interaksional berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja petugas pelayanan publik di PDAM Tirtanadi Medan.

PENUTUP

Hasil pengolahan data penelitian membuktikan bahwa variabel keterikatan kerja dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja dimoderasi oleh keadilan organisasi. Demikian pula, kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pekerja dimoderasi oleh keadilan organisasi. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa variabel keadilan organisasi tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi. Dimensi keadilan prosedural dan interaksional pada variabel keadilan organisasi diidentifikasi berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan pekerja.

Temuan penelitian memberikan implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis dari temuan penelitian adalah bahwa pengukuran variabel keadilan organisasional sebaiknya dispesifikkan pada dimensi tertentu saja misalnya keadilan interaksional, keadilan prosedural, atau keadilan distributif agar dapat memberikan gambaran lebih spesifik terkait hubungan antar variabel tersebut dengan variabel lainnya. Implikasi praktis dari temuan penelitian adalah pentingnya pimpinan memiliki dan menerapkan prosedur penilaian kinerja yang sistematis dan objektif untuk menghasilkan keputusan alokasi reward yang adil berbasis kinerja bagi setiap karyawan. Selain itu pimpinan juga perlu menerapkan gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) yang berorientasi pada hubungan guna membangun kedekatan, kepercayaan, dan saling menghormati antara bawahan dan pimpinan.

Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan perusahaan meningkatkan objektivitas dalam proses penilaian kinerja karyawan sehingga menjadi dasar obyektif bagi pembagian imbalan yang adil sesuai yang diharapkan oleh pekerja. Selain itu, pemimpin juga perlu memadukan penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas serta hubungan secara seimbang

agar kebutuhan sosial pekerja dapat terpenuhi dengan baik. Keterbatasan penelitian adalah pada jumlah sampel yang kurang banyak sehingga disarankan bagi penelitian lanjutan untuk menambah jumlah responden agar temuan penelitian memiliki kemampuan generalisasi yang lebih baik. Selain itu pendekatan kualitatif menjadi pilihan yang dapat digunakan pada penelitian lanjutan agar mampu menggali pemaknaan lebih dalam terkait variabel yang dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Annamalai, S (2022) Influence of Perceived Equity, Job Enrichment, and Burnout among Educators in Indian Private Universities on Job Satisfaction and The Desire to Quit. *Front. Educ.*, 7, 991068. DOI: 10.3389/educ.2022.991068.
- Anukampa, & Ranga, P. (2021). Impact Of Employee Engagement Factors On Job Satisfaction In Employees Working In Five-Star Hotels In Haryana. *NVEO – Natural Volatiles & Essential Oils Journal*, 8(6), 4451-4463.
- Astuti, S. D., Ingsih, K. (2019). Distributive Justice Improves Job Satisfaction and Procedural Justice Increases Organizational Commitment. *Quality Access to Success*, 20 (169),93-98.
- Aziez, A. (2022). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221-230. DOI: <https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58>
- Bagis, F. (2018). Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Procedural Justice and Distributive Justice on Organizational Commitment?: Case Study of Education Institution. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 231, pp. 341-344. Proceedings of the 5th International Conference on Community Development (AMCA 2018). DOI: 10.2991/amca-18.2018.93
- Bakhsi, E. (2019). *Human Resource Management and Company Performance*, Academy of Management Review. Graw-Hill.
- Dewi, K., & Amar, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Interactional Justice, and Job Satisfaction on Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 97, pp.466-473. Third International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019).
- Ghani, M. A. (2021) Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5758-5809. DOI: 10.47191/ijssshr/v5-i12-63.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, L., & Tektas, S. (2021). Influence of interactional Justice on Performance of Commercial Banks in Turkey. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(1), 62-71.
- Haliza, H. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan pada PDAM Tirtanadi di Kota Medan. *Economic Reviews Journal*, 3(1), 10–17. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i1.94>
- Hasibuan, M. SP. (2017). *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heavyantono, O. I. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*. 4 (1), 1-9.
- Jang, E., Lee, K., Jang, E., & Yoon, B. (2018). An Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment : The Mediating Effect of Pay Satisfaction.

- Journal of Korean Society of Industrial and Systems Engineering*. 41(3), 97-107. DOI: <https://doi.org/10.11627/jkise.2018.41.3.097>.
- Junita, A., Nahrisah, E., & Oktaviani, H. (2022). Determination of Servant Leadership on Employee Performance Mediated by The Quality of Work -Life and Moderated by *Work Engagement*, 13(1), 30-44. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/33062>.
- Junita, A. (2023a). Meningkatkan Kinerja Melalui Pengkondisian Keadilan Interaksional dan Human Relation dimoderasi Perilaku 'Memiliki' Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 28-42. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/36730>.
- Junita, A. (2023b). Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan, Ketrampilan dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dimoderasi Perilaku Kepemimpinan. *Jurnal IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 1-11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/36730>.
- Kristanto, S., Rahyuda, I K., & Riana, I G. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3 (6), 308-329.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. & Haynes, S.H. (2020). The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>.
- Lee, H., & Rhee, D. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives, *Sustainability* 15(7), 5993. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, & Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA (Journal of Psychology)*, 8(1), 57-63. DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tazkiya.v8i1.14664>.
- Macey, W.H., Schneider., B., Barbera., K. M., & Young., S. A. (2012). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United States: Wiley-Blackwell.
- Marissa. (2017). Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *E-Journal Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*. 12 (3), 77-101.
- Masharyono, M., Senen, S. H., & Asfarainy, I. K. (2021). Improving Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020), Advances in Economics, Business, and Management Research*, Volume 187, pp. 215-221.
- Maspaitella, B. J., Tri. A, Y., Siswanto, S., Santoso, H., & Bakhtiar, A. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT. Indonesia Power UBP Semarang, *Proceedings, (IENACO (Industrial Engineering National Conference)*, 6, pp. 498-507.
- Mauliddya, D. (2021). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction through Affective Commitment at PT Ultra Medika Surabaya, *Journal of Business and Management Review*, 2(9), 634-647. DOI: 10.47153/jbmr29.2162021.
- Ni Bulan, T., Junita, A., & Fadillah, R. (2022). Empirical Causality of Employee Work Productivity. *MIX: Jurnal Ilmiah*

- Manajemen*, 12(2), 263-280. https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/issue/view/705
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>.
- Permana, A. (2024) *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Pembayaran E-Money Terhadap Kepuasan Pelelangan di PDAM Tirtanadi Sunggal*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmatia, Hidayati, T., & Maria, S. (2022). The Effect of Distributive Justice and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable in the DPRD City of Balikpapan. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(6), 1-11. DOI: 10.35629/8028-1106010111.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Safar, I., & Samad, A. (2019). Peran Lingkungan Kerja Fisik, Non Fisik dan Keadilan Interaksional dalam Meningkatkan Kepuasan kerja Karyawan Departemen Marketing Communication PT Trans Kalla Makassar. *Seminar Nasional Sains, Teknologi, Dan Sosial Humaniora, UIT* 2019, 1-9.
- Sahetapy, P; & Zacharias, T. (2023). Distributive, Procedural And Interactional Justice On Employee Job Satisfaction. *Baltic Journal of Law and Politics*, 16(3), 2526-2532. DOI: 10.2478/bjlp-2023-00000192.
- Sari, N. I., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan Kepemimpinan Melayani Terhadap Perilaku OCB dengan Pemberdayaan Pekerja dan Interaksi Atasan Bawahan Sebagai Pemediasi serta Gender Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65-76. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36131>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2013). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sitorus, M. R., Nasution, A. M. Z., & Ekawati, Y. A. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pdam Tirtanadi Cabang Padang Bulan. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, 18(4), 1324-1348.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- To, W.M., & Huang, G. (2022). Effects of Equity, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Macao's Gaming Industry. *Management Decision*, 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>.
- Vance, R. (2011). *Employee Engagement and Commitment. A Guide To Understanding, Measuring, And Increasing Engagement In Your Organization*. USA: SHRM Foundation.
- Widodo, D. S., Silitonga, P. E. S., & Azahra, D. (2019). The Influence of Transactional Leadership to Employee Job Motivation and Satisfaction in Jakarta Stock Exchange. *International Journal of Governmental Studies and Humanities*, 2(1), 38-46. <https://doi.org/10.33701/ijgh.v2i1.568>
- Yukl, K. N. (2014). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Jakarta: Rineka Cipta.