

PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN *OUTSOURCING*

(Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk
KCU Madiun)

Aji pamungkas¹, Karuniawati Hasanah², Robby Sandhi Dessyarti³

¹Universitas PGRI Madiun

Pamungkasa292@gmail.com

²Universitas PGRI Madiun

Karuniawatihasanah@gmail.com

³Universitas PGRI Madiun

Vanrobbey@yahoo.com

Abstract

The differences in work arrangements and systems for permanent and outsourced employees at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun can cause problems, especially those related to the theory of justice. The existence of justice cannot be separated from job satisfaction. Employee satisfaction at work is also related to the work motivation that exists in the employees themselves. This study aims to provide empirical evidence of the influence of organizational justice on employee satisfaction, the influence of work motivation on employee satisfaction, and the influence of organizational justice and work motivation on outsourcing employee satisfaction at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

This study uses a quantitative approach with a causal research design. The research population is all outsourced employees at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, totaling 109 people. The sampling technique using the census method or the saturated sampling technique, so that the entire population is used as a research sample. The research instrument is a questionnaire that has been tested for validity and reliability. The data analysis technique used multiple linear regression analysis and hypothesis testing using t test and F test.

The results of the research show that: (1) Organizational justice has a positive and significant effect on outsourcing employee satisfaction at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, (2) Work motivation has a positive and significant impact on outsourcing employee satisfaction at PT Bank Negara Indonesia (Persero).), Tbk KCU Madiun, (3) Organizational justice and work motivation have a simultaneous effect on the satisfaction of outsourcing employees at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Keywords: *organizational justice, work motivation, employee satisfaction*

Abstrak

Adanya perbedaan dalam pengaturan dan sistem kerja pada karyawan tetap dan *outsourcing* di PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan, terutama yang berkaitan dengan teori keadilan. Keberadaan keadilan tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja. Kepuasan karyawan dalam bekerja juga berkaitan dengan motivasi kerja yang ada pada diri karyawan itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan, serta pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun yang berjumlah 109 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan metode sensus atau dengan teknik *sampling* jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Instrumen penelitian adalah kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis menggunakan uji t dan uji F.

Hasil penelitian membuktikan: (1) *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, (3) *Organizational justice* dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Kata Kunci: *organizational justice*, motivasi kerja, kepuasan karyawan

PENDAHULUAN

Salah satu tonggak utama dalam keberlangsungan aktivitas kerja karyawan, baik pada perusahaan manufaktur maupun jasa adalah kepuasan kerja. Ketika karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, tentunya karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitupula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2016).

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Mathis dan Jackson mengemukakan *job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience*, yaitu kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja (Indrasari, 2017).

Kepuasan kerja merupakan sarana penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan dapat mempengaruhi kualitas perusahaan itu sendiri (Safrijal, 2021). Kepuasan kerja dapat diwujudkan jika perusahaan dapat memenuhi apa yang diharapkan karyawannya. Merujuk pada hal tersebut, maka diperlukan berbagai informasi tentang berbagai hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan.

Keberadaan kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari faktor keadilan. Menurut lima model utama dari kepuasan kerja berfokus pada penyebab seperti

yang disampaikan Kreitner and Kinicki, salah satu model dari kepuasan kerja adalah adanya keadilan. Pada model ini, kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa adil karyawan diperlakukan di tempat kerja. Hasil-hasil kepuasan dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan, sehubungan dengan masukan berbanding lurus dengan masukan. Persepsi pegawai mengenai perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan keseluruhan kepuasan kerja (Sitorus, dkk, 2022). Salah satu bentuk keadilan di tempat kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah *organizational justice* atau keadilan organisasional. Menurut Suryani dan John (2018) *organizational justice* atau keadilan organisasional sebagai suatu tingkat individu yang merasa diperlakukan sama dalam organisasi tempatnya bekerja, mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi, kenaikan jenjang karier dan prosedur seleksi yang benar. Artinya, karyawan meyakini bahwa diberlakukan sama dalam hak dan kewajibannya akan berdampak pada rasa adil yang diterimanya dan karyawan akan merasa dibutuhkan oleh perusahaan.

Karyawan yang merasakan adanya *organizational justice* pada instansi atau tempatnya bekerja akan senang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Karyawan memiliki anggapan bahwa keberadaannya diperlakukan sama dengan karyawan lain, baik dalam hal keadilan distributif (seperti penggajian, bonus, insentif dan sebagainya), keadilan prosedural, maupun dalam hal keadilan interaksional (Purba, dkk, 2021). Berkaitan dengan *organizational justice*, terbukti bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja adalah faktor keadilan. Keadilan yang diharapkan adalah keadilan yang diterapkan dalam organisasi yang dirasakan karyawan (Suryani dan John, 2018).

Penelitian yang dilakukan Juarsah, Masdupi dan Syahrizal (2019) membuktikan bahwa *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) Main Unit Wilayah Sumatera Barat. Setianto, Suyono dan Elisabeth (2020) juga membuktikan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Indonesia Power Grati Pomu. Pada penelitian yang dilakukan Ghran, Jameel dan Ahmad (2019) ditemukan bahwa komponen-komponen *organizational justice* yang meliputi keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru-guru SMP di Heet City, Anbar-Irak, sedangkan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitupula, pada penelitian yang dilakukan Purnama, *et.al.* (2020) ditemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja para manajer bank di Jawa Tengah, sedangkan

keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan karyawan dalam bekerja juga berkaitan dengan motivasi kerja yang ada pada diri karyawan itu sendiri. Hal ini seperti yang disampaikan Sari, Putra dan Amerta (2021) bahwa faktor-faktor motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada karyawan di sebuah organisasi akan termotivasi dan kemudian memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan dapat menciptakan sebuah keadaan yang ideal bagi organisasi tempatnya bekerja maupun bagi dirinya sendiri. Semua ini akan terjadi apabila perusahaan dapat mengerti kebutuhan dari karyawan sehingga motivasi yang diberikan dapat ditangkap dengan baik dan berdampak pada kemajuan karyawan tersebut. Misalnya, terkait dengan jenjang karier, gaji dan sebagainya.

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan untuk mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan kepada karyawan dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rambet, 2022). Menurut Sinambela (2016), peningkatan motivasi memiliki potensi dalam peningkatan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, apabila ingin meningkatkan kepuasan kerja, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah membangun motivasi kerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Raisal, *et. al.* (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di sektor publik di Sri Lanka. Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan Ningrum, Rialmi dan Nurmatias (2022) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Polimedia Jakarta. Namun, pada penelitian yang dilakukan Heni, Arifin dan Djonu (2022) ditemukan hal yang berbeda bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Desa Watudiran Kecamatan Waigete Kabupaten Sikka. Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan Rahayu, Nurmayanti dan Tatminingsih (2020) terbukti bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima.

Kepuasan karyawan bagi perusahaan sangat penting karena adanya kepuasan pada karyawan akan berdampak pada kinerja organisasi. Sementara itu, bagi karyawan itu sendiri akan membantu meningkatkan produktivitas karyawan dan memberikan kepuasan pelanggan serta kualitas layanan yang lebih baik (Hanafi, Pontoh dan Novitasari, 2022). Kepuasan karyawan selama bekerja menunjukkan kesesuaian antara harapan karyawan yang timbul dan imbalan yang

disediakan pekerjaan. Jadi, kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Sinambela, 2016).

Pada beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan penelitian tentang pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Namun, masih ditemukan adanya *research gap* berupa hasil temuan penelitian yang berbeda dan subjek yang diteliti merupakan karyawan tanpa melihat status kerjanya. Merujuk pada pendapat ahli serta masih adanya *research gap* pada beberapa penelitian terdahulu, peneliti terinspirasi untuk meneliti pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan.

Objek penelitian ini adalah PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun dengan pertimbangan adanya realita bahwa di perusahaan tersebut terdapat realita adanya karyawan yang berbeda status, yaitu karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*. Hal ini seperti disampaikan pada tabel 1.

Tabel 1 Data Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun Tahun 2022

No	Jabatan/Divisi	Status		Jumlah
		Tetap	<i>Outsourcing</i>	
1.	Pemimpin Bidang Pemasaran	2	-	2
2.	Pemimpin Bidang Layanan Nasabah	1	-	1
3.	Pemimpin Bidang Operasional	1	-	1
4.	Pemimpin Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas	6	-	6
5.	Penyelia Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas	12	-	12
6.	Karyawan Bagian Umum	5	-	5
7.	Karyawan Bagian ADC	10	-	10
8.	Pelayanan Bagian ADC	-	12	12
9.	<i>Frontliner, Customer Service & Teller</i>	34	-	34
10.	Karyawan Bagian Pemasaran	53	30	83
11.	<i>Driver</i>	-	18	18
12.	<i>Security</i>	-	32	32
13.	<i>Office Boy</i>	-	17	17
Jumlah		124	109	233

Sumber: Data Internal PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun (2022)

Berdasarkan data pada Tabel 1. dapat dilihat bahwa di PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun selama tahun 2022 terdapat 233 karyawan, yang meliputi 124 orang karyawan tetap dan 109 orang karyawan tidak tetap atau yang merupakan karyawan *outsourcing*. Berkaitan dengan status karyawan yang ada, terdapat perbedaan sejumlah kebijakan yang ditetapkan perusahaan.

Misalnya, dalam hal beban kerja, gaji dan tunjangan, jenjang karier dan peningkatan *skill*.

Adanya perbedaan dalam pengaturan dan sistem kerja pada karyawan tetap dan *outsourcing* di PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan, terutama yang berkaitan dengan teori keadilan. Studi pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap karyawan *outsourcing* di PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun menunjukkan bahwa pada karyawan *outsourcing* yang telah bekerja selama hampir satu tahun merasakan ketidakadilan mengenai pendapatan gaji yang berbeda. Karyawan *outsourcing* mendapatkan gaji yang sudah disepakati dalam perjanjian kontrak, namun berbeda dengan karyawan tetap yang mendapatkan dana insentif atau tunjangan dalam berbagai kesempatan pelaksanaan kerja maupun jangka waktu tertentu yang lebih besar dari karyawan *outsourcing*.

Permasalahan ketidakadilan sebagai bentuk *organizational justice* yang dirasakan karyawan tentunya mempengaruhi bagaimana persepsi dan kondisi psikologis karena dengan beban kerja yang sama atau bahkan lebih berat dari karyawan tetap, namun karyawan *outsourcing* mendapatkan gaji yang berbeda. Permasalahan lainnya adalah berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Adanya perbedaan dalam hal kesejahteraan, beban kerja, jenjang karier serta kesempatan peningkatan *skill* antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun menyebabkan terjadinya perbedaan motivasi atau dorongan pada masing-masing kelompok karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini tentunya akan memberikan dampak pada motivasi kerja karyawan karena kesejahteraan, beban kerja, jenjang karier serta kesempatan peningkatan *skill* tersebut merupakan sebagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Kondisi ini membuat karyawan merasa puas atau tidak puas dalam bekerja.

Adanya perbedaan persepsi terhadap *organizational justice* serta motivasi kerja pada karyawan tetap dan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun diduga akan berdampak pada kepuasan karyawan. Mengacu pada beberapa fenomena yang ada serta didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “**Pengaruh Organizational Justice dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Karyawan Outsourcing (Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.**” Tujuan penelitian ini adalah 1) Memberikan bukti empiris tentang pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, 2) Memberikan bukti empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia

(Persero), Tbk KCU Madiun, 3) Memberikan bukti empiris tentang pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

Kepuasan Karyawan

Berkaitan dengan kepuasan karyawan, Kawiana (2020) menyatakan bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan karyawan adalah perasaan positif tentang pekerjaan dan lingkungan pekerjaan seseorang (Muhammadin, dkk., 2021). Dengan demikian, kepuasan karyawan dapat pula diartikan sebagai kepuasan kerja. Menurut Busro (2018), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan

Organizational Justice

Organizational justice atau keadilan organisasi telah banyak diulas dan diteliti oleh para ahli. *Organizational justice* merupakan wujud yang mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterimanya dalam organisasi atau bentuk evaluasi karyawan terhadap perlakuan organisasi terhadap dirinya dalam hal upaya yang adil untuk mendapatkan hasil, proses yang dilakukan secara adil, serta bentuk-bentuk keadilan perlakuan interpersonal terhadap masing-masing karyawannya (Suryani dan John, 2018).

Menurut Robbins and Judge (2016) keadilan organisasional secara luas berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa pihak berwenang dan pembuat keputusan di tempat kerja memperlakukan mereka. Sebagian besar, karyawan mengevaluasi betapa adilnya mereka diperlakukan. Keadilan organisasional (*organizational justice*) juga dapat didefinisikan sebagai seluruh persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja (Wicaksana, Asrunputri dan Ramadhania, 2020).

Motivasi Kerja

Motivasi sangat diperlukan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi kerja berasal dari kata motivasi dan kerja. Motivasi berasal dari kata Latin '*movere*' yang berarti dorongan atau menggerakkan (Sumanto, 2020). Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada karyawan (bawahan).

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sitorus, 2020). Oleh karena itu, motivasi dalam manajemen perusahaan merupakan bentuk motivasi kerja.

Berkaitan dengan motivasi dalam bekerja, Yukl menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerjanya (Darmadi, 2018). Dengan demikian, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang.

Pengertian motivasi kerja menurut Pinder merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu (Kambuaya, 2020). Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Karyawan *Outsourcing*

Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa *outsourcing* (alih daya) dikenal sebagai penyedia jasa tenaga kerja seperti yang diatur pada Pasal 64, 65 dan 66. Dalam dunia psikologi industri, tercatat karyawan *outsourcing* adalah karyawan kontrak yang dipasok dari sebuah perusahaan penyedia jasa tenaga *outsourcing* (Naibaho, 2021).

Outsourcing diartikan sebagai perusahaan yang memberikan sebagian kegiatan operasionalnya untuk dikerjakan oleh pihak luar. *Outsourcing* merupakan pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi kerja kriteria yang telah disepakati oleh kedua pihak. Kegiatan *outsourcing* merupakan kegiatan penyedia karyawan kontrak dari perusahaan penyedia jasa tenaga alih daya atau perjanjian pemborongan kerja. Dengan demikian, pekerja atau karyawan *outsourcing* merupakan pekerja atau karyawan kontrak yang direkrut oleh penyedia jasa kerja untuk dipekerjakan oleh perusahaan pengguna jasa kerja. Pekerja atau karyawan akan diberikan upah oleh penyedia jasa kerja dan penyedia jasa kerja mendapatkan bayaran dari pengguna jasa kerja sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati (Nainggolan, dkk., 2021)

Hipotesis Penelitian

H₁ : *Organizational justice* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

H₃ : *Organizational justice* dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

METODE PENELITIAN

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun yang beralamatkan di Jalan Dr. Sutomo, No. 87, Kejuron, Kecamatan Taman, Kota Madiun. Penelitian dilakukan berdasarkan hasil pra-riset yang menunjukkan adanya beberapa masalah tentang *organizational justice*, motivasi kerja dan kepuasan karyawan pada karyawan tidak tetap atau *outsourcing*.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu untuk memberikan bukti empiris pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing*. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal. Desain penelitian kausal digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang diteliti. Jadi ada variabel independen (variabel yang memengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) (Winarni, 2018).

Peneliti ini menjelaskan tentang pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan sub objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Peneliti menetapkan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan, berikut ini data karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Sampel

Sampel adalah objek atau subjek penelitian yang dipilih guna mewakili keseluruhan dari populasi (Sugiyono, 2018). Oleh karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil, yaitu 109 orang, maka dalam penelitian ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini seperti yang dikemukakan Sugiyono (2018) bila jumlah populasi relatif kecil, maka semua anggota populasi

dijadikan sampel. Berdasarkan pendapat tersebut maka seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 109 orang karyawan *outsourcing* PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Teknik Pengumpulan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau teknik *sampling* jenuh. Hal ini seperti yang dikemukakan Anshori dan Iswati (2017) bahwa *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun. Berikut ini dideskripsikan karakteristik karyawan *outsourcing* PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun sebagai responden penelitian serta deskripsi masing-masing variabel yang diteliti.

Karakteristik Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun pada saat dilaksanakannya penelitian ini. Berdasarkan penentuan sampel, jumlah responden penelitian adalah sebanyak 109 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Deskripsi tiap aspek ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Ditinjau dari jenis kelamin, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	59	54,1
Perempuan	50	45,9
Jumlah	109	100%

Sumber: data primer diolah

Karakteristik responden berdasarkan usia

Ditinjau dari usia, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
< 25 tahun	19	17,4
25-30 tahun	44	40,4
> 30-35 tahun	41	37,6
> 35 tahun	5	4,6
Jumlah	109	100%

Sumber: data primer diolah

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Ditinjau dari pendidikan terakhir, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir

Pendidikan Akhir	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
SLTA/ sederajat	41	37,6
Diploma	33	30,3
Sarjana (S1, S2)	35	32,1
Jumlah	109	100%

Sumber: data primer diolah

Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja

Ditinjau dari masa kerja, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
< 5 tahun	35	32,1
5-7 tahun	37	33,9
> 7-10 tahun	36	33,0
> 10 tahun	1	9,0
Jumlah	109	100%

Sumber: data primer diolah

Uji Validitas dan Reliabilitas**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan dikatakan valid. Uji validitas instrumen disampaikan kepada seluruh responden penelitian. Dengan demikian, nilai $n = 109$. Nilai r tabel dengan $(\alpha) 5\%$ dan $df = n - 2 = 107$ adalah sebesar 0,188. Hasil

uji validitas untuk masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil uji validitas variabel *organizational justice* (X₁)

Berikut hasil uji validitas pada variabel *organizational justice* pada Tabel 6

Tabel 6 Hasil Uji Validitas *Organizational Justice* (X₁)

Item Variabel	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel} = 0,188	Keterangan
X _{1.1}	0,568	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.2}	0,581	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.3}	0,676	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.4}	0,657	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.5}	0,660	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.6}	0,642	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.7}	0,697	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.8}	0,680	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.9}	0,713	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.10}	0,699	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.11}	0,626	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.12}	0,670	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.13}	0,378	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.14}	0,514	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.15}	0,529	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber data: *Output SPSS*

Tabel 6 menunjukkan bahwa item pernyataan variabel *organizational justice* (X) yang disampaikan 109 orang responden memiliki hasil r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} 0,188. Hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1 sampai 15 untuk variabel *organizational justice* pada penelitian ini memiliki hasil yang valid.

Validitas Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Hasil pengolahan data dengan program *SPSS* maka diperoleh nilai r_{hitung} untuk variabel motivasi kerja sebagai berikut.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Item Variabel	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel} = 0,188	Keterangan
X _{2.1}	0,674	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.2}	0,665	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.3}	0,469	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.4}	0,592	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.5}	0,658	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.6}	0,606	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Item Variabel	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel} = 0,188	Keterangan
X _{2.7}	0,650	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.8}	0,619	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.9}	0,717	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.10}	0,605	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.11}	0,621	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.12}	0,604	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{2.13}	0,377	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: *Output SPSS*

Pada Tabel 7, nilai r hitung dari seluruh item variabel motivasi kerja (X_2), yaitu item ke-1 sampai dengan item ke-3 memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada nilai r_{tabel} (0,188) maka semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

Validitas Variabel Kepuasan Karyawan (Y)

Hasil pengolahan data dengan program *SPSS* maka diperoleh nilai r_{hitung} untuk variabel kepuasan karyawan (Y) sebagai berikut.

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan (Y)

Item Variabel	Nilai r_{hitung}	Nilai r_{tabel} = 0,188	Keterangan
Y.1	0,697	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.2	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.3	0,704	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.4	0,617	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.5	0,561	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.6	0,700	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.7	0,779	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.8	0,824	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.9	0,730	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.10	0,750	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Y.11	0,474	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: *Output SPSS*

Pada Tabel 8 nilai r hitung dari seluruh item variabel kepuasan karyawan (Y), yaitu item ke-1 sampai dengan item ke-11 memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada nilai r_{tabel} (0,188) maka semua butir pernyataan yang digunakan adalah valid.

Uji Reliabilitas

Kuesioner yang dikumpulkan dan sah untuk dianalisis, selanjutnya diuji reliabilitasnya. Sebanyak 109 kuesioner yang telah terkumpul, dilakukan

pengujian reabilitas dengan menggunakan “*Cronbach’s coefficient alpha*”. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Hitung	Batas Ketentuan	Keterangan
<i>Organizational Justice</i> (X)	0,887	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja (Y)	0,852	0,70	Reliabel
Kepuasan Karyawan (Z)	0,884	0,70	Reliabel

Sumber: *Output SPSS*

Hasil uji reabilitas pada Tabel 9, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,70 dengan demikian dapat dinyatakan bahwa instrumen masing-masing variabel adalah reliabel.

Berdasarkan uji validitas dan reabilitas yang dilakukan, dapat diketahui bahwa keseluruhan butir item atau faktor untuk masing-masing variabel penelitian adalah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Dengan demikian, keseluruhan butir pernyataan kuesioner ini adalah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan terhadap dua persamaan substruktur yang terbentuk pada penelitian ini. Adapun dua persamaan substruktur dalam penelitian ini adalah: Pada penelitian ini, uji asumsi klasik dilakukan dengan 4 (empat) uji, yaitu: uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji autokorelasi. Hasil keempat uji asumsi klasik pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (*VIF*). Apabila *tolerance* lebih dari 10% atau 0,1 dan *VIF* kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 10 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas Penelitian	<i>Tolerance</i>	<i>Variance Influence Factor</i> (<i>VIF</i>)
1. <i>Organizational Justice</i> (X ₁)	0,545	1,836
2. Motivasi Kerja (X ₂)	0,545	1,836

Sumber: *Output SPSS*

Dari Tabel 10 di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* variabel *organizational justice* (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sebesar 0,545 atau lebih besar dari 0,1. Dari kedua variabel tersebut berarti tidak terdapat korelasi yang kuat di antara salah satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Artinya, persoalan multikolinearitas di antara semua variabel bebas masih dapat ditolerir. Sedangkan nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) kedua variabel lebih kecil dari 10. Variabel *organizational justice* (X_1) dan motivasi kerja (X_2) masing-masing memiliki nilai *VIF* sebesar 1,836. Artinya, di antara variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian, dapat dilakukan uji regresi dengan hasil yang signifikan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah sebuah uji klasik dalam regresi untuk memastikan bahwa tidak terjadi *varians* yang berbeda di antara responden penelitian dalam memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregresikan nilai *absolut residual* dari variabel terikat terhadap semua variabel bebas. Jika tingkat signifikansi berada di atas 0,05 maka model regresi ini bebas dari problem heteroskedastisitas. Hasil uji *Glejser* adalah sebagai berikut:

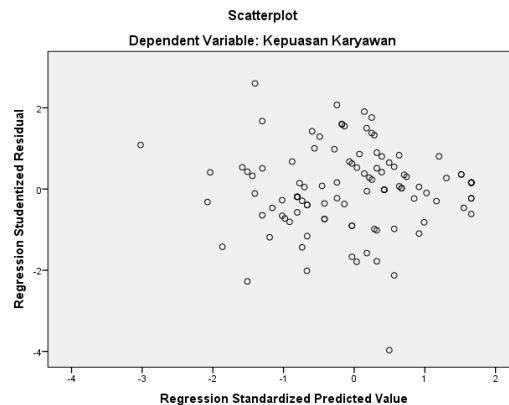
Tabel 11 Hasil Uji Glejser
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,495	0,153		3,226	0,002
<i>Organizational Justice</i>	-0,051	0,046	-0,143	-1,110	0,270
Motivasi Kerja	-0,040	0,061	-0,084	-0,656	0,513

a. Dependent Variable: Abs_RES1

Sumber: *Output SPSS*

Hasil uji *Glejser* menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel *organizational justice* sebesar $0,270 > 0,05$ dan variabel motivasi kerja sebesar $0,513 > 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa tingkat signifikansi kedua variabel bebas berada di atas 0,05. Hal ini membuktikan bahwa data tidak terjadi heteroskedastisitas atau telah memenuhi kriteria uji heteroskedastisitas. Hal ini juga dapat dilihat dari grafik *Scatterplot* berikut ini.



Sumber: *Output SPSS*

Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatterplot*

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa tingkat penyebaran data dalam penelitian menyebar di atas dan di bawah angka nol di bawah sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji normalitas data ini dapat dilakukan melalui olah data dengan program SPSS. Uji normalitas dilakukan dengan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Untuk mengetahui normalitas data dengan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* digunakan skor *sig*. Bila angka *sig*. lebih besar atau sama dengan 0,05 maka data berdistribusi normal. Berdasarkan uji normalitas data menggunakan program SPSS, diperoleh hasil uji normalitas menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut:

**Tabel 12 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		109
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	0,26097039
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,082
	<i>Positive</i>	0,062
	<i>Negative</i>	-0,082
<i>Test Statistic</i>		0,082
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,071 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: *Output SPSS*

Hasil uji normalitas menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* pada Tabel 12, diketahui bahwa nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,071 berada di atas $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa data berdistribusi secara normal.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode (t) dengan tingkat kesalahan periode t-1(sebelumnya). Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini dengan menggunakan pengujian *Durbin-Watson (DW test)*. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah: 1). Apabila nilai *DW* terletak antara batas atas atau *upper bound* (d_u) dan ($4-d_u$), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi, 2). Apabila nilai *DW* lebih rendah daripada batas bawah atau *lower bound* (d_l), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif, 3). Apabila nilai *DW* lebih besar daripada ($4-d_l$), maka koefisien autokorelasi lebih kecil dari nol, berarti ada autokorelasi negatif, 4). Apabila nilai *DW* terletak antara batas atas atau *upper bound* (d_u) dan batas bawah (d_l), atau *DW* terletak antara ($4-d_u$) dan ($4-d_l$), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Hasil perhitungan uji autokorelasi dengan program SPSS diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebagai berikut:

Tabel 13 Nilai Durbin Watson
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,817 ^a	0,667	0,660	0,2634	1,740

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Organizational Justice

b. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: *Output SPSS*

Berdasarkan *output SPSS* di atas, nilai *Durbin-Watson (DW)* adalah 1,740. Nilai *DW* sebesar 1,740 ini selanjutnya dibandingkan nilai tabel *DW*. Dengan $\alpha = 5\%$, jumlah sampel (n) = 109, dan jumlah variabel bebas (k) = 2, maka didapat nilai $d_l = 1,6505$ dan $d_u = 1,7252$, sehingga nilai $4-d_u = (4 - 1,7252) = 2,2748$. Nilai *DW* sebesar 1,740 terletak di antara d_u (1,7252) dan $4-d_u$ (2,2748), hal tersebut menjelaskan bahwa tidak ada autokorelasi, positif atau negatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dihasilkan tidak terdapat autokorelasi, positif atau negatif.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa tidak ada satupun uji asumsi yang bermasalah. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang ada layak dan dapat diuji ke dalam model regresi linier.

Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda antara variabel *organizational justice* (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun (Y) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,323	0,232		1,390	0,168
	Organizational Justice	0,521	0,070	0,564	7,428	0,000
	Motivasi Kerja	0,388	0,092	0,322	4,233	0,000

a. *Dependent Variable*: Kepuasan Karyawan

Sumber: *Output SPSS*

Menurut hasil analisis regresi linear berganda di atas, dapat diformulasikan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$= 0,323 + 0,521X_1 + 0,388X_2 + e$$

Pada penelitian ini, terbukti bahwa pada persamaan regresi linier berganda tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu, dari persamaan regresi yang terbentuk tidak terdapat nilai e atau *standard error*. Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebagai berikut: a). Nilai konstanta (a) bernilai 0,323; menunjukkan bahwa kepuasan karyawan akan konstan apabila variabel *organizational justice* dan motivasi kerja sama dengan nol atau tidak ada, dengan asumsi faktor-faktor lain tetap atau tidak berubah nilainya, b). Variabel *Organizational Justice* (X_1) yang bernilai sebesar 0,521 (positif) menunjukkan adanya pengaruh positif variabel *organizational justice* terhadap kepuasan karyawan. Jika variabel *Organizational Justice* (X_1) meningkat sebesar satu satuan, maka kepuasan karyawan juga akan meningkat sebesar 0,521 kali, c). Variabel Motivasi Kerja (X_1) yang bernilai sebesar 0,388 (positif) menunjukkan adanya pengaruh positif variabel motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Jika variabel Motivasi Kerja (X_1) meningkat sebesar satu satuan, maka kepuasan karyawan juga akan meningkat sebesar 0,388 kali.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis mutlak dilakukan untuk membuktikan apakah memang terdapat pengaruh yang berarti (signifikan) secara parsial maupun simultan antara variabel *Organizational Justice* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kepuasan

Karyawan (Y). Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t dan uji F.

Uji secara Parsial menggunakan Uji t

Berdasarkan hasil uji t menggunakan program SPSS, diperoleh nilai t sebagai berikut:

Tabel 15 Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a		t	Sig.
	Unstandardized			
	B	Std. Error		
1 (Constant)	0,323	0,232	1,390	0,168
Organizational Justice	0,521	0,070	0,564	7,428
Motivasi Kerja	0,388	0,092	0,322	4,233

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: Output SPSS

Kriteria uji t adalah H_0 jika nilai $\alpha > level\ of\ significant\ 5\%$ atau 0,05 dan H_0 ditolak jika nilai $\alpha < level\ of\ significant\ 5\%$ atau 0,05. Berdasarkan hasil uji t menggunakan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian dalam Tabel 15, diperoleh nilai Sig. (0,000) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti hipotesis diterima. Artinya, *organizational justice* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian dalam Tabel 15, diperoleh nilai Sig. (0,000) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hal ini berarti hipotesis diterima. Artinya, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Uji secara Simultan menggunakan Uji F

Berdasarkan hasil uji F menggunakan program SPSS, diperoleh nilai F sebagai berikut:

Tabel 16 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,717	2	7,358	106,041	0,000 ^b
	Residual	7,355	106	0,069		
	Total	22,072	108			

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Organizational Justice

Sumber: Output SPSS

Kriteria uji F adalah H_0 diterima jika nilai $\alpha > level\ of\ significant\ 5\%$ atau 0,05 dan H_0 ditolak jika nilai $\alpha < level\ of\ significant\ 5\%$ atau 0,05. Berdasarkan hasil uji F menggunakan program SPSS, diperoleh nilai *Sig.* (0,000) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hal ini berarti hipotesis diterima. Artinya, *organizational justice* dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Hasil analisis determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.19 di bawah ini:

Tabel 17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,817 ^a	0,667	0,660	0,2634

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Organizational Justice

b. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: *Output SPSS* (Lampiran 8)

Berdasarkan Tabel 17 di atas, dapat dijelaskan bahwa besarnya nilai *R Square* yang diperoleh adalah 0,667 atau 66,7% yang berarti 66,7% kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun dapat dijelaskan oleh variabel *organizational justice* dan motivasi kerja, sedangkan sisanya, yaitu sebesar 33,3% dijelaskan faktor lain di luar model.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *organizational justice* dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun. Artinya, jika *organizational justice* meningkat, maka kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun juga akan meningkat. Sebaliknya, jika *organizational justice* menurun, maka akan terdapat penurunan kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU

Madiun. Artinya, jika motivasi kerja karyawan meningkat, maka kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun juga akan meningkat. Sebaliknya, jika motivasi kerja karyawan menurun, maka akan terdapat penurunan kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun.

Organizational justice dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun. Kepuasan karyawan *outsourcing* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk KCU Madiun dapat dijelaskan oleh variabel *organizational justice* dan motivasi kerja.

Saran

Bagi penelitian selanjutnya : a). Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi penelitian bagi penelitian selanjutnya, b). Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti atau melanjutkan penelitian ini, diharapkan dapat meneruskan penelitian ini dengan mencari fakta lain selain *organizational justice* dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Misalnya: lingkungan kerja, kompensasi, dan kesempatan untuk maju, c). Peneliti selanjutnya dapat menggunakan instrumen penelitian selain kuesioner sebagai alat pengumpulan data pendukung atau penguat temuan penelitian ini. Misalnya, dengan menggunakan teknik wawancara yang disampaikan kepada manajer dan karyawan agar dapat memperkuat temuan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar, dkk. (2021). *Reinventing Human Resources Management Creativity, Innovation and Dynamics*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Anshori, M. dan Iswati, S. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azhar, A. W. dan Nasrun, H. (2020). *Menulis Laporan Penelitian Bagi Peneliti Pemula*. Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., dan Alicia, V. (2020). *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Sukabumi: Jejak.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.

- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. dan Ahmad, A. R. (2019). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers. *International Review*, 3(4): 82-90.
- Hanafi, K., Pontoh, G. T. dan Novitasari, E. (2022). *Spiritualitas dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*. Yogyakarta: K-Media.
- Hartanto, C. F. B. dkk. (2020). *Manajemen: Hasil Pemikiran dari Para Dosen Berbagai Perguruan Tinggi*. Book Chapter-First Edition. Labuhan Batu: Sihsawit.
- Heni, H., Arifin, M. T. dan Djonu, H. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Desa Watudiran Kecamatan Waigete Kabupaten Sikka. *Jurnal Nasional Holistic Science*, 2(1): 23-28.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., dan Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: Sentosa Deli Mandiri.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Juarsah, M. A., Masdupi, E. dan Syahrizal,. (2019). Effect of Organizational Justice, Trust in Bosses and Job Satisfaction on Employee Performance at PT PLN (Persero) Main Unit of West Sumatra Region. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97(1): 474-485.
- Kambuaya, B. (2020). *Menembus Badai Kepemimpinan*. Makassar: Sah Media.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar: UNHI Press.
- Kurniawan, I. S. dan Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1): 71-78.
- Machali, I. dan Hidayat, A. (2016). *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muhammadin, A. dkk. (2021). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Muhdar, H. M. (2020). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Depok: Rajawali Pers.
- Naibaho, Togar. (2021). *Seminar Manajemen*. Sumatera Barat: Insan Cendekia

Mandiri.

- Nainggolan, L. E., dkk. (2021). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ningrum, H. P., Rialmi, Z. dan Nurmatias. (2022). The Effect of Work Motivation, Compensation and Work Environment on Job Satisfaction of State Polytechnic Employees Creative Media. *International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 2(1): 1-13.
- Parengkuan, E. dan Tumewu, B. (2020). *Generation Gap(Less) Seni Menjalin Relasi Antargenerasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Purba, S. dkk. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Purnama, Y. H., et. al. (2020). The Relationship of Organizational Justice on Job Satisfaction and Job Performance in Banking Company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3): 4012-4015.
- Putri, F. K. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Buku Uranus. *AGORA*, 3(2): 245-250.
- Rahayu, S., Nurmayanti, S. dan Tatminingsih, S. (2020). Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima. *Inovator: Jurnal Manajemen*, 9(2): 67-74.
- Raisal, I., et. al. (2021). Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization. *Journal of Hunan University*, 48(11): 121-130.
- Rambet, A. H. K. (2022). *Gaya Kepemimpinan Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Razak, M. R. A. dan Ali, E. (2021). Kesan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia. *Management Research Journal*, 10(1): 77-86.
- Rejeki, A. T. dan Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 4(4): 319-326.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Safrijal. (2021). *Model Kepuasan Kerja Guru (Studi Empiris di Sekolah Dasar Negeri Kota Langsa)*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya.
- Sari, A. A. I. K., Putra, I. B. U. dan Amerta, I. M. S. (2021). *Anteseden Kinerja Pegawai*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Setianto, M. W., Suyono, J. dan Elisabeth, D. R. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Organizational Justice and Employee Performance. *Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare, Zimbabwe, December 7-10, 2020*.

- Sinaga, O. S., dkk. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Sitorus, S. A. dkk. (2022). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sonhaji. (2021). Tinjauan Terhadap Kesejahteraan Pekerja Alih Daya di Perusahaan Perbankan. *Administrative Law & Governance Journal*. 4(1): 38-50.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanto. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: ANDI.
- Suriyanto. (2021). *Sinergitas Motivasi, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sebuah Instansi: Studi Kritis, Analisis dan Praktis*. Surabaya: Global Aksara Pres.
- Suryani, N. K. dan John, F. (2018). *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wardan, K. (2020). *Motivasi Kerja Guru dalam Pembelajaran*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wicaksana, S. A., Asrunputri, A. P. dan Ramadhania, A. P. (2020). *Industri dan Organisasi Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan*. Riau: DD Publishing.
- Winarni, E. W. (2018). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yoseanto, B. L., Zamralita dan Idulfilastri, R. M. (2018). Afeksi Negatif Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif-Organisasi. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni*, 2(2): 779-789.
- Yusuf, M. A. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.