

## Keadilan Organisasi sebagai Variabel Mediasi Antara Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Surabaya

HATIF AZHARIMAN

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,  
Kampus Ketintang Surabaya 60231  
E-mail: hatifmsdm@yahoo.co.id

**Abstract:** *This study aims to evaluate the organizational communication, job satisfaction, and organizational justice in PT. Telkom Surabaya Region employees. This study used stratified random sampling with the sample of 86 respondents. Methods of the statistical analysis that used were SEM Partial Least Square (PLS) with SMART PLS 2.0 software. The major finding of this study is there is an influence on the organizational communication and organizational justice. Based on the influence coefficient, it suggests that organizational justice is a mediator of the influence of organizational communication on employees' job satisfaction.*

**Keywords:** *organizational communication, organizational justice, and employees' job satisfaction*

### PENDAHULUAN

Saat ini persaingan sangat ketat sebagai akibat perkembangan globalisasi yang pesat. Hal ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan cepat agar perusahaan bisa terus hidup dan tujuan-tujuan perusahaan bisa terus tercapai serta untuk memenangkan persaingan tersebut (Tourani dan Rast, 2012).

Mengingat bahwa semua kegiatan perusahaan dikerjakan oleh para pegawai yang jumlahnya lebih dari satu maka komunikasi yang efektif akan sangat penting dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Erogluer (2011, dalam Ince dan Gul, 2011), bahwa dalam teknik-teknik manajemen modern, sebagian besar bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengacu pada kekuatan komunikasi.

Menurut Dwyer (2005, dalam Tourani dan Rast, 2012) komunikasi organisasi merupakan kegiatan orang-orang dalam suatu organisasi dalam memberi dan menerima pesan. Komunikasi organisasi yang efektif adalah alat yang penting untuk

menciptakan persepsi keadilan organisasi yang meningkatkan komitmen diri seseorang dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Barutçugil, 2004, dalam Ince dan Gul, 2011).

Keadilan organisasi menurut Greenberg (1996, dalam Ghaziani *et al.*, 2012) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi *outcome* organisasi.

Penelitian tentang keadilan organisasi secara konsisten menemukan keterkaitan antara keadilan organisasi dengan sikap dan perilaku kerja. Keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Kadaruddin *et al.*, 2012). Menurut Tella *et al.*, (2007, dalam Heidari dan Saeedi, 2012), kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.

Hasil penelitian Heidari, dan Saeedi (2012), menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi

secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Murtaza *et al.*, (2011) menunjukkan hasil yang sama.

Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghaziani, Safania, dan Tayebi (2012), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak mempengaruhi komitmen organisasi secara menyeluruh dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjadi *research gap* dari penelitian ini.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi. Bakar dan Mustaffa (2013) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi positif dan signifikan oleh komunikasi organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian dari Ramirez (2012).

Pada tahun sebelumnya, Ince dan Gul (2011) telah melaksanakan penelitian yang hasilnya menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap persepsi karyawan pada keadilan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak 'IM' (Manajer HR Wilayah Telekomunikasi Suramadu, Surabaya PT. Telkom) menyatakan bahwa sistem komunikasi organisasi pada PT. Telkom adalah melalui portal, artinya setiap karyawan memiliki akun untuk bisa masuk ke dalam sistem dengan wewenang yang berbeda-beda berdasarkan jabatan. Portal ini berisi seluruh informasi yang ada pada perusahaan, seperti data karyawan, gaji, nota dinas atau perintah, cuti, *assessment* kompetensi, serta berita-berita dari Direktur maupun divisi lain. Pada portal ini karyawan juga bisa melakukan pengajuan perizinan cuti atau pelatihan jarak jauh, dan *approval* dari atasan juga melalui portal tersebut.

PT. Telkom juga melakukan komunikasi secara formal maupun

informal. Komunikasi formal yang dilakukan oleh PT. Telkom adalah dengan mengadakan pertemuan setiap minggu di masing-masing unit, serta diadakan rapat jika dibutuhkan. Komunikasi informal dapat dilakukan dimana saja dengan bahasan yang tidak harus membahas pekerjaan.

Berdasarkan pernyataan dari Bapak 'IM' bahwa komunikasi informal dianggap lebih efektif dibandingkan dengan komunikasi formal. Hal ini dikarenakan, jika pada sebuah rapat, informasi yang keluar cenderung kepada informasi-informasi yang bersifat positif, sehingga karyawan cenderung menutup-nutupi. Pada komunikasi informal, informasi lebih banyak diterima dan diskusi tidak dibatasi waktu.

Fenomena di PT. Telkom tentang keadilan organisasi dalam kaitannya dengan keadilan distributif, seperti pemberian promosi, bonus dan insentif, tampak dari adanya penilaian *performance*, penilaian *assessment*, dan penilaian implementasi budaya 3S tanpa ada perbedaan, dan semua karyawan maupun manajemen harus melaluinya.

Keadilan prosedural yang berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan, PT. Telkom telah mendirikan serikat pekerja yang menjadi wakil untuk menyampaikan aspirasi-aspirasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Aspirasi karyawan tersebut terkandung dalam keputusan-keputusan yang nantinya juga diperuntukkan bagi karyawan.

PT. Telkom menanamkan nilai bahwa tidak ada perbedaan hubungan antar jabatan dan tidak ada spesialisasi. Kesetaraan hubungan ini terdapat pengecualian seperti pada pertemuan yang bersifat prosedural seperti rapat, dan proses pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan dengan implementasi keadilan interaksional yang berfokus

pada persepsi individu terhadap kualitas sikap yang diterima antar pribadi selama berlakunya prosedur organisasi (Jawahar, 2002, dalam Heidari dan Saeedi, 2012).

Adapun fenomena kepuasan kerja karyawan yang terjadi pada PT. Telkom adalah persepsi setiap karyawan mengenai kepuasan kerja dirinya berbeda-beda, karena mereka memiliki kebutuhan dan penanganan yang berbeda-beda pula.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Surabaya. Kedua, untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap keadilan organisasi pada PT. Telkom wilayah Surabaya. Ketiga, untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Surabaya. Keempat, untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Surabaya yang dimediasi oleh keadilan organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1986, dalam Muhammad, 2009:67) mengartikan komunikasi organisasi sebagai kegiatan menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi masalah-masalah dalam organisasi yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Price (dalam Ince dan Gul, 2011) mengartikan komunikasi organisasi sebagai transmisi berita tentang pekerjaan dari organisasi kepada karyawan dan melalui karyawan. Pengertian lain mengenai komunikasi organisasi telah dijelaskan oleh Dwyer (2005, dalam

Tourani dan Rast, 2012) yang mengartikan komunikasi sebagai kegiatan dimana orang-orang dalam suatu organisasi memberi dan menerima pesan.

Pengukuran variabel komunikasi organisasi yang dijelaskan oleh Bakar dan Mustaffa (2013) pada penelitiannya terdapat lima karakteristik, yaitu arus informasi, iklim komunikasi, karakteristik pesan, struktur komunikasi, *group bond*, dan *respect*.

### Kepuasan Kerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2001, dalam Hasmarini dan Yuniawan, 2008), mengartikan kepuasan kerja karyawan sebagai keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Menurut Tella *et al.*, (2007, dalam Heidari dan Saeedi, 2012), kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang positif karyawan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.

Pengukuran variabel kepuasan kerja karyawan pada penelitian ini mengacu pada karakteristik yang dijelaskan oleh Parvin dan Kabir (2011), yaitu kondisi kerja, gaji dan promosi, keadilan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan.

### Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi *outcome* organisasi (Moorman 1991, Greenberg 1996, dalam Ghaziani, *et al.*, 2012). Pengertian lain mengenai keadilan organisasi telah dijelaskan oleh Koopman (2003, dalam Widyaningrum, 2010) sebagai hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain disekitarnya.

Folger dan Cropanzano (dalam Kadaruddin *et al.*, 2012), mengartikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya.

Pada penelitian dari Heidari dan Saeedi (2012), keadilan organisasi dibagi menjadi tiga karakteristik, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi pada Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja dibawa melalui motivasi yang merupakan salah satu fungsi komunikasi. Saat ini komunikasi organisasi bukan hanya penyampaian informasi dari pengirim ke penerima tetapi juga bagaimana organisasi mempengaruhi pekerja (Ali dan Haider, 2012).

Pada penelitian dari Bakar dan Mustaffa (2013) telah ditemukan hasil bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil inilah yang mendasari pengambilan hipotesis pada penelitian ini.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi pada Keadilan Organisasi**

Sumber komitmen diri dan loyalitas yang kuat untuk para karyawan sebagian besar dihasilkan oleh komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif itu sendiri merupakan alat yang penting untuk menciptakan persepsi keadilan (Barutçugil, 2004, dalam Ince dan Gul, 2011).

Gopiath dan Becker (2000, dalam Ince dan Gul, 2011) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural seseorang yang merupakan salah satu indikator dari keadilan organisasi. Hal yang sama juga

dijelaskan oleh Ince dan Gul (2011) bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap keadilan organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Murtaza *et al.*, (2011) karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka jika mereka diperlakukan dengan tidak adil, sehingga organisasi tersebut tidak dapat meningkatkan produktivitas mereka. Saat organisasi menerapkan aturan secara adil dan konsisten untuk semua orang dan menghargai mereka berdasarkan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, akan menimbulkan persepsi positif dari keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, yang menyebabkan kepuasan yang lebih tinggi (Heidari dan Saeedi 2012).

Hipotesis pada penelitian ini merujuk pada hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Murtaza *et al.*, (2011) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja Karyawan**

Telah banyak penelitian yang menemukan hubungan antara komunikasi organisasi dan beberapa *output* organisasi yang dibahas secara rinci, seperti prestasi kerja, komitmen organisasi, efisiensi, dan kepuasan kerja. Banyak penelitian yang tertarik pula pada peran langsung dan tidak langsung komunikasi organisasi dalam membentuk persepsi keadilan (Ince dan Gul, 2011).

Dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi dan keadilan organisasi, semua karyawan dalam suatu organisasi memiliki kebutuhan

untuk mengetahui apa yang terjadi di dalam organisasi dan apakah mereka bisa menerima informasi di waktu yang tepat atau tidak (Rosen, 1998, dalam Ince dan Gul, 2011).

Komunikasi organisasi yang efektif merupakan alat yang penting untuk menciptakan persepsi keadilan organisasi yang meningkatkan komitmen diri seseorang dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Barutçugil, 2004, dalam Ince dan Gul, 2011).

Penelitian terapan menunjukkan bahwa dalam kasus-kasus ketika persepsi keadilan tinggi, maka sikap dan perilaku positif dari karyawan juga semakin meningkat. Keadilan organisasi menjadi sangat penting karena memiliki hubungan dengan proses organisasi yang penting seperti komitmen, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja (Eberlin dan Tatum, 2005; Abu Elanain, 2010 dalam Ince dan gul 2011). Temuan inilah yang mendasari pengambilan hipotesis pada penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang masalah, literatur yang digunakan dalam penelitian, serta penelitian terdahulu sebagai acuan, maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2: Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap keadilan organisasi.
- H3: Keadilan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4: Keadilan organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan

pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitik beratkan pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini adalah kausalitas dimana jenis penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel.

Populasi penelitian ini sebanyak 104 karyawan yang merupakan jumlah karyawan tetap yang terdiri dari unit bisnis sumber daya manusia, keuangan, broadband, *maintenance supply center*, dan informasi sistem pada PT. Telkom wilayah Surabaya. Merujuk pada tabel Krejcie dan Morgan (dalam Sekaran, 2006: 158), maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 86 orang karyawan.

Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *probability sampling*, dengan jenis teknik *stratified random sampling*, dimana pengelompokkan sampel berdasarkan strata sesuai unit bisnis. Ukuran sampel yang diambil pada unit bisnis sumber daya manusia adalah 5 karyawan, keuangan 9 karyawan, *broadband* 12 karyawan, *maintenance supply center* 20 karyawan, dan informasi system 40 karyawan.

Pada penelitian ini terdapat 3 variabel, yaitu variabel bebas (X): komunikasi organisasi, variabel terikat (Y): kepuasan kerja karyawan, serta variabel mediasi (Z): keadilan organisasi.

Komunikasi organisasi adalah kegiatan memberi dan menerima informasi dari dan kepada semua elemen pada PT. Telkom wilayah Surabaya untuk pemenuhan tujuan perusahaan serta mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Adapun karakteristik komunikasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, berdasar kepada karakteristik menurut Bakar dan Mustaffa (2013),

yaitu arus informasi, iklim komunikasi, karakteristik pesan, struktur komunikasi, *group bond*, dan *mutual respect*.

Kepuasan kerja karyawan adalah sejauh mana keadaan emosi positif karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya terhadap pekerjaan, lingkungan kerja serta berbagai aspek dari pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja karyawan tersebut. Adapun karakteristik kepuasan kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini, berdasar kepada karakteristik menurut Parvin dan Kabir (2011), yaitu kondisi kerja, gaji dan promosi, keadilan, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaan jika dibandingkan dengan apa yang ia kerjakan maupun dengan yang diterima oleh karyawan lain. Pada penelitian dari Heidari dan Saeedi (2012), keadilan organisasi dibagi menjadi tiga karakteristik, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Teknik pengumpulan data menggunakan angket, dokumentasi dan observasi, serta wawancara, dengan studi literatur karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya. Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun angket ini adalah berbentuk distribusi normal dengan dasar penelitian oleh Azwar (1993).

Hasil pengujian diketahui bahwa semua indikator untuk variabel komunikasi organisasi, kepuasan kerja karyawan serta keadilan organisasi mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5 dan nilai T statistik di atas 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel dinyatakan valid atau dapat

mengukur variabel-variabel tersebut dengan tepat.

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa nilai *composite reliabilitas* dan *cronbach alpha* untuk masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang baik.

## HASIL

PT. Telkom, merupakan perusahaan penyelenggara layanan informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service* dan *network provider*) yang terbesar di Indonesia ([www.bumn.go.id/telkom/tentang-kami/tentang-perusahaan/](http://www.bumn.go.id/telkom/tentang-kami/tentang-perusahaan/)).

PT. Telkom merupakan salah satu perusahaan BUMN. Dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange* (NYSE), *London Stock Exchange* (LSE) dan *Public Offering Without Listing* (POWL) di Jepang. ([www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/](http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/)).

Berdasarkan hasil karakteristik responden, karyawan dari 5 unit bisnis pada PT. Telkom wilayah Surabaya mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan presentase 78% dan perempuan 22%. Usia mayoritas berusia 41-50 tahun sebesar 44% dan berpendidikan terakhir mayoritas S1 dengan presentase 49%, serta mayoritas telah bekerja lebih dari 20 tahun sebesar 76%.

Hasil jawaban responden terhadap komunikasi organisasi termasuk dalam kategori sedang dengan *mean* variabel sebesar 63,53. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya pernah mengalami komunikasi organisasi yang arus maupun karakteristik informasinya berjalan belum sesuai dengan situasi, kondisi, dan cara yang tepat, serta komunikasi organisasi yang belum mendukung para karyawan untuk dapat bekerja sama dengan baik.

Hasil jawaban responden terhadap keadilan organisasi termasuk dalam kategori sedang dengan *mean* variabel sebesar 36,37. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya pernah merasakan adanya ketidakadilan pada organisasi, baik dilihat dari bagaimana hasil didistribusikan, sejauh mana partisipasi karyawan dihargai dalam proses pengambilan keputusan, maupun perlakuan interpersonal yang diterima antar karyawan.

Hasil jawaban responden terhadap kepuasan kerja karyawan masuk dalam kategori sedang dengan *mean* variabel sebesar 77,88. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang. Berdasarkan jawaban karyawan pada kuisioner menunjukan bahwa nilai terendah dari seluruh indikator pada kepuasan kerja adalah karyawan merasa kurang puas terhadap gaji yang diberikan. Sebagian karyawan juga kurang puas terhadap kesempatan promosi yang ada di PT. Telkom wilayah Surabaya.

### Hasil Uji Goodness-Fit Model

Tabel 1 menunjukkan model komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan memberikan nilai R-Square sebesar 0,550905 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel komunikasi organisasi sebesar 55%, sedangkan 45%

dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Komunikasi organisasi terhadap keadilan organisasi memberikan nilai R-Square sebesar 0,309104 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel keadilan organisasi dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel komunikasi organisasi sebesar 30%, sedangkan 70% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

**Tabel 1. R-Square**

Variabel	R Square
Komunikasi Organisasi	
Keadilan Organisasi	0,309104
Kepuasan Kerja Karyawan	0,550905

Sumber: Hasil PLS diolah penulis, 2013

**Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel**

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	T - tabel	Kesimpulan
KeadOrg -> KepKerKar	0,568098	5,386611	≥1,96	Hipotesis diterima
KommOrg ->KeadOrg	0,555971	5,441947	≥1,96	Hipotesis diterima
KommOrg ->KepKerKar	0,256805	3,174162	≥1,96	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil PLS diolah penulis, 2013

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa dengan t tabel ≥1,96 didapatkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja Karyawan	0,256	Hipotesis diterima
Komunikasi Organisasi -> Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja Karyawan	$0,555 \times 0,568 = 0,315$	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil PLS diolah penulis,, 2013

Dari tabel 3 dapat diketahui keadilan organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Surabaya.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan pengujian penelitian ini diperoleh hasil bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang berarti bahwa semakin tinggi komunikasi organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut dapat dilihat dari besarnya koefisien estimate sebesar 0,256 yang bertanda positif dan nilai t-statistik sebesar 3,174162 yang lebih besar dari 1,96. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 55%.

Temuan ini didukung dengan hasil penelitian dari Bakar dan Mustaffa (2013) bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan tabulasi jawaban responden didapatkan bahwa indikator iklim komunikasi, *group bond*, dan *mutual respect* menunjukkan bahwa dengan adanya saling menghargai pendapat masing-masing, memberikan kepercayaan pada setiap karyawan, serta melakukan diskusi dengan baik akan

meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan.

Hal ini dapat disimpulkan karena indikator-indikator komunikasi organisasi tersebut berkaitan dengan bagaimana lingkungan kerja perusahaan akan tercipta. Selain itu, hubungan kerja yang terjalin dengan rekan kerja maupun atasan juga dipengaruhi oleh bagaimana komunikasi organisasi yang berjalan. Hal tersebut diatas merupakan beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan atasan.

### Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Keadilan Organisasi

Berdasarkan pengujian penelitian ini diperoleh hasil bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi komunikasi organisasi akan meningkatkan keadilan organisasi. Hasil tersebut dapat dilihat dari besarnya koefisien estimate sebesar 0,555 yang bertanda positif dan nilai t-statistik sebesar 5,441947 yang lebih besar dari 1,96. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap keadilan organisasi sebesar 30%.

Temuan ini didukung dengan hasil penelitian dari Ince dan Gul (2011) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap keadilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima.

Semua pengaruh dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan indikator-indikator dari keadilan organisasi. Keadilan distributif yang berkaitan dengan bagaimana hasil yang diterima oleh karyawan dialokasikan. Dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi adalah bagaimana informasi tentang dasar

pengalokasian tersebut dapat diterima oleh para karyawan dengan jelas dan merata.

Keadilan prosedural yang berkaitan dengan sejauh mana partisipasi karyawan dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi adalah PT. Telkom telah mendirikan serikat pekerja yang menjadi sarana karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan arus informasi dan struktur komunikasi yang berjalan dengan baik dan akan lebih dihargai oleh manajemen karena sesuai dengan kebijakan.

Keadilan interaksional berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kualitas sikap dan perlakuan interpersonal yang diterima antar karyawan. Hal ini dipengaruhi oleh bagaimana komunikasi yang terjalin antar karyawan tersebut. PT. Telkom telah menanamkan nilai bahwa tidak ada perbedaan hubungan antar jabatan. Kesetaraan hubungan ini terdapat pengecualian pada situasi dan kondisi tertentu, seperti kegiatan atau pertemuan yang bersifat prosedural seperti rapat dan proses pengambilan keputusan.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Besarnya koefisien estimate dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah 0,568. Koefisien tersebut bertanda positif yang apabila keadilan organisasi semakin meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya. Nilai t-statistik sebesar 5,386611 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini didukung dengan hasil penelitian dari Murtaza, Shad,

dan Malik (2011) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa perlakuan yang didapatkan sudah adil akan meningkatkan pula kepuasan kerja dalam dirinya.

Sebagai contoh adalah indikator dari kepuasan kerja yaitu gaji dan promosi, karyawan tersebut akan merasa puas jika gaji dan promosi yang karyawan terima dirasa adil dibandingkan dengan karyawan lain. Hal ini dapat didasari oleh bagaimana dasar pengalokasian gaji dan promosi tersebut diambil, yang berkaitan dengan keadilan distributif. PT. Telkom wilayah Surabaya menggunakan penilaian individu, maka pengalokasian hasil yang diterima disesuaikan dengan apa yang diberikan oleh karyawan tersebut.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Keadilan Organisasi.**

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,315. Pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,256. Dilihat dari hasil tersebut, keadilan organisasi merupakan mediator pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima.

Sebagai contoh, PT. Telkom wilayah Surabaya telah menginformasikan karyawannya melalui portal maupun pertemuan-pertemuan yang diadakan di setiap

unit bisnis sebagai implementasi komunikasi organisasi, bahwa perusahaan memberikan gaji dan promosi berdasarkan dari penilaian *performance*, penilaian *assessment*, dan penilaian implementasi budaya 3S tanpa ada perbedaan. Hal tersebut akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi, yang dalam hal ini keadilan distributif seorang karyawan.

Setelah meningkatnya keadilan distributif tersebut, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan meningkat pula. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut merasa puas jika gaji dan promosi yang karyawan terima dirasa adil dibandingkan dengan karyawan lain. Rasa puas tersebut muncul sebagai akibat dari persepsi keadilan, dan persepsi keadilan tersebut muncul sebagai akibat dari komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Surabaya.

## KESIMPULAN

Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi yang dilakukan dalam perusahaan, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya.

Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi yang dilakukan dalam perusahaan, maka akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan di PT. Telkom wilayah Surabaya.

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya.

Keadilan organisasi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom wilayah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas komunikasi organisasi akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan deskripsi tanggapan responden, komunikasi organisasi pada PT. Telkom wilayah Surabaya termasuk dalam kategori sedang. Cara untuk meningkatkannya adalah seluruh karyawan diharapkan untuk lebih memaksimalkan penggunaan portal atau milis yang menjadi sarana komunikasi perusahaan saat ini. Perusahaan diharapkan untuk menambah frekuensi pertemuan diskusi antar unit bisnis, sehingga setiap hambatan yang terdapat pada tiap unit bisnis dapat diselesaikan bersama, maka komunikasi diagonal akan lebih berjalan dengan baik.

Pihak manajemen maupun seluruh karyawan diharapkan dapat lebih terbuka dalam mengutarakan informasi, sehingga baik dalam komunikasi formal maupun komunikasi informal, informasi yang diterima dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya terjadi secara maksimal. Hal ini dapat menjadi landasan yang kuat untuk PT. Telkom dalam membuat keputusan. Komunikasi yang terjalin baik tersebut juga dapat lebih mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peningkatan persepsi keadilan organisasi karyawan, khususnya keadilan distributive pada PT. Telkom, dapat dilakukan dengan

melakukan sosialisasi yang lebih mengenai penilaian *performance*, penilaian *assessment* atau psikologis, dan penilaian implementasi budaya 3S yang menjadi dasar perusahaan dalam pemberian sumber daya, upah, promosi, evaluasi, penghargaan, dan hukuman pada karyawan. Selain melalui manajer di setiap unit bisnis, akan lebih informatif jika dengan cara mengumpulkan semua karyawan di Auditorium, sehingga seluruh karyawan dapat menerima informasi yang merata untuk mengurangi bias dalam informasi.

PT. Telkom diharapkan dapat melakukan pertemuan maupun survey rutin dalam menampung aspirasi karyawan. Hal ini dilakukan karena kebutuhan dan keinginan seseorang akan cenderung berubah-ubah. Perusahaan dapat memahami dan memenuhi kebutuhan karyawannya, tidak hanya dari segi non-materiil tetapi juga materiil berupa gaji dan kesempatan promosi yang menjadi kebutuhan vital bagi karyawan dalam kepuasan kerja.

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain atau mencari variabel lain yang dianggap dapat dimediasi oleh keadilan organisasi, seperti komitmen, kinerja, dan motivasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Akbar dan Haider, Jahanzaib. 2012. Impact of Internal Organizational Communications on Employee Job Satisfaction – Case of Some Pakistani Banks. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (Online)* 1 (x): 038-044.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management (Online)*: 5 (12).
- Azwar, Saifuddin. 1993. Kelompok Subjek ini Memiliki Harga Diri yang Rendah; Kok, Tahu...?. *Buletin Psikologi (Online)* (2): 13-17.
- Bakar, Hassan Abu dan Mustaffa, Che Su. 2013. Organizational Communication in Malaysia Organizations. *Corporate Communications: An International Journal (Online)* 18 (1): 87-109. (Online).
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh; Safania, Alimohammad dan Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences (Online)* 6 (7): 179-188.
- Hasmarini, Dwi Penny, dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi (Online)* 17 (1).
- Heidari, Seyed Abbas, dan Saeedi, Nima. 2012. Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Company). *J. Basic. Appl. Sci. Res (Online)* 2 (7): 6459-6465.
- Ince, Mehmet, dan Gül, Hasan. 2011. The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences (Online)* 21 (1).
- Kadaruddin; Kadir, Abdul Rahman, dan Mardiana, Ria. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Pegawai Pajak di Kota Makassar. (Online).
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi

Aksara

- Murtaza, Ghulam; Shad, Ikramullah, dan Malik, Wasim Shahid. 2011. Impact of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction: Evidence from Pakistan. *International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding. (Online).*
- Parvin, Mosammod Mahamuda, dan Kabir, M M Nurul. 2011. Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research (Online)* 1 (9): 113-123.
- Ramirez, Daniel Lopez. 2012. Organizational Communication Satisfaction and Job Satisfaction within University Foodservice. *(Online)*
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi 4 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tourani, Azadeh, dan Rast, Sadegh. 2012. Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran. *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR vol.36. (Online).*
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (studi kasus di rumah sakit bersalin pura raharja surabaya). *Majalah Ekonomi Tahun 2010 (Online)* (1).
- [www.bumn.go.id/telkom/tentang-kami/tentang-perusahaan/](http://www.bumn.go.id/telkom/tentang-kami/tentang-perusahaan/)
- [www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/](http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/)