

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
INTERNAL LOCUS OF CONTROL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
KANTOR CAMAT BONAI DARUSSALAM KABUPATEN ROKAN HULU**

Jutria, Seprini

---

**Abstrak**

---

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimanakah pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Variabel bebas dalam penelitian ini keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), *internal locus of control* (X3) dan variabel terikat (Y) kepuasan kerja. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner dan Penelitian kepustakaan. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS 17. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi  $Y = 10,596 + 0,488X_1 + 1,364X_2 + 0,832X_3$ . Secara parsial, diperoleh t-hitung keadilan distributif 2,735, keadilan prosedural 9,357 dan *internal locus of control* 6,723. Secara simultan, diperoleh F-hitung 120,257 menunjukkan keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 92,3% kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control*, sedangkan sisanya 7,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini baik secara parsial maupun secara simultan keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

---

**Keywords:** *keadilan distributif, keadilan prosedural, internal locus of control, kepuasan kerja*

---

**PENDAHULUAN**

Pegawai merupakan salah satu aset organisasi yang harus dikelola dengan baik karena mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Seringkali perusahaan tidak dapat bersaing karena masalah pengelolaan sumber daya manusia dalam melakukan kegiatan bisnis, sehingga tidak dapat mencapai kinerja dan memberikan kepuasan kepada pegawai secara optimal. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektualnya, tetapi juga dari kemampuan dalam menguasai dan mengelola diri sendiri, semangat yang dimiliki, serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

Kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul dari pegawai dalam memandang pekerjaannya, baik itu perasaan senang maupun tidak senang (Manullang, 2011). Suasana kondusif dan nyaman dalam suatu organisasi seperti sikap positif pegawai yang tercermin dalam hubungan yang baik sesama rekan kerja tentu akan membantu meningkatkan kinerja, hal tersebut dapat tercipta jika kepuasan kerja telah dirasa dalam suatu organisasi

Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat kerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti

cara-cara di mana pegawai menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara di mana faktor-faktor penentu ini mempengaruhi masalah terkait pekerjaan lainnya. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika pegawai tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari pegawai sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil. Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Alvi & Abbasi, 2012). Dalam penelitian ini akan fokus pada dua keadilan saja yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan output dalam hal perspektif kontribusi, kebutuhan dan keadilan (Alvi & Abbasi, 2012). Tutar (2015) mengatakan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan kejujuran dan kesetiaan yang ditunjukkan selama distribusi sumber daya organisasi. Keadilan distribusi berfokus pada kenaikan upah, evaluasi kinerja, promosi dan hukuman. Dengan kata lain, apa yang penting dalam hal keadilan distributif adalah kepercayaan pegawai terhadap keadilan saham mereka di antara sumber daya yang didistribusikan.

Selain keadilan distributif, faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah keadilan prosedural yang ditunjukkan pegawai. Keadilan prosedural dalam perusahaan jasa merupakan persepsi keadilan yang diberikan seseorang sesuai dengan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keadilan prosedural dijelaskan tentang keadilan teoritis pegawai dari prosedur. Demikian pula, keadilan prosedural menggambarkan keadilan prosedural yang digunakan dalam proses alokasi. Keadilan prosedural juga mencerminkan tingkat keadilan dalam prosedur yang diadopsi untuk menentukan bagaimana individu diperlakukan dan

bagaimana pemberian masing-masing diberikan. Greenberg (2015) mengatakan bahwa salah satu masalah signifikan dari keadilan prosedural adalah perilaku manajer pembuat keputusan terhadap individu yang terpengaruh karena keputusan tersebut. Sikap jujur dan baik dari para manajer terhadap orang-orang yang terkena dampak karena keputusan tersebut, umpan balik tepat waktu dalam hal keputusan yang diambil, dengan menghormati peraturan dihitung di antara indikator dasar evaluasi keadilan prosedural.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah *internal locus of control*, merupakan individu yang percaya bahwa mereka memiliki kendali atas peristiwa yang terjadi pada dirinya. Keyakinan seseorang bahwa di dalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Adanya perasaan khawatir dalam diri individu relatif kecil dibanding dengan semangat serta keberaniannya untuk menentang dirinya sendiri sehingga orang-orang seperti ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap – tiap masalah dalam bekerja.

Untuk membagi tugasnya sebaiknya organisasi memberikan keadilan terhadap pegawai-pegawainya agar semua pegawai mampu bekerja semaksimal mungkin. Keadilan yang diberikan dapat berupa persamaan imbalan, peraturan-peraturan organisasi yang harus dipatuhi oleh semua pegawai serta mudah dan terbukanya untuk berinteraksi dengan atasan.

Kantor kecamatan memiliki pemimpin yang disebut camat. Camat perlu memiliki dan menguasai kemampuan manajerial agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Seorang camat hendaknya memiliki kemampuan yang lebih memadai sehingga dapat memimpin pegawai yang dipimpinnya. Keberhasilan organisasi kecamatan sangat bergantung pada sumber

daya manusia, dalam hal ini camat dan seluruh pegawai.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Bonai Darussalam. Bonai Darussalam merupakan salah satu dari kecamatan yang ada di Kabupaten Rokan Hulu saat ini. Sebagai instansi pemerintahan dengan segenap perangkat organisasi pemerintahan kelurahan setingkat di bawahnya, merupakan ujung tombak dalam tugasnya melayani masyarakat yang semakin kompleks. Kecamatan Bonai Darussalam dituntut untuk melaksanakan bermacam-macam program pembangunan Kabupaten Rokan Hulu, khususnya dalam hal pemenuhan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang setiap tahun. Ini di jadikan sebagai suatu bentuk ukuran kinerja keberhasilan kecamatan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Peneliti telah melakukan survei dilapangan berupa wawancara terhadap beberapa orang pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam dan ditemukanlah permasalahan dari segi keadilan distributif berupa kurangnya tanggung jawab yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Walaupun pegawai melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya, namun tidak dilakukan secara maksimal, pegawai hanya sebatas menyelesaikan tugasnya demi memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya saja.

Dari segi keadilan prosedural, berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa orang pegawai, mengatakan bahwa masah yang muncul berupa kurangnya sikap konsistensi pimpinan terhadap keputusan atau kebijakan yang telah dibuatnya, sehingga pegawai terkadang merasa bingung mana kebijakan yang harus diikuti.

Selanjutnya bila dikaitkan dengan permasalahan *locus of control*, berdasarkan wawancara peneliti dilapangan dengan pegawai kantor Camat Bonai Darussalam adalah kurangnya inisiatif pegawai dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dalam melaksanakan tugas, pegawai selalu menunggu perintah pimpinan terlebih dahulu,

tanpa ada inisiatif untuk mengerjakan lebih awal.

Dari beberapa permasalahan yang timbul baik dari segi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* yang terjadi di kantor Camat Bonai Darussalam secara tidak langsung tentunya berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Beberapa permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai adalah

1. Permasalahan pertama dari segi kenaikan jabatan dirasa kurang bersifat terbuka, dikarenakan sistem kenaikan jabatan yang ada bukan sepenuhnya berdasarkan prestasi kerja pegawai, namun ada unsur nepotisme berupa unsur kedekatan dengan pimpinan maupun unsur kekeluargaan.
2. Permasalahan kedua dari segi beban kerja yang diberikan kepada masing-masing pegawai dirasa kurang adil, terutama jika dia merupakan pegawai senior jumlah beban kerja yang diberikan lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai junior.
3. Permasalahan ketiga yaitu kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terlihat masih adanya pegawai yang mengobrol ataupun bermain handphone disaat jam kerja, sehingga pelayanan kepada masyarakat kurang optimal.

Dari beberapa permasalahan kepuasan kerja pegawai, akhirnya berdampak pada pencapaian target kerja organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana keadilan distributif pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui bagaimana keadilan prosedural pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui bagaimana *internal locus of control* pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

4. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

Cooper dan Sawaf (2012:13), *distributif justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota perusahaan.

Menurut Goleman (2013:44) menjelaskan bahwa keadilan distributif terbagi ke dalam empat indikator utama, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Jadwal kerja

Yaitu berhubungan dengan waktu yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan yang dapat diukur dengan berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu istirahat.

#### 2. Pengaturan Diri (*Self Management*)

*Self management* adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

#### 3. Motivasi (*Self Motivation*)

*Self motivation* merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.

#### 4. Empati (*Empathy/Social awareness*)

*Empathy* merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan.

5. Keterampilan Sosial (*Relationship Management*)  
*Relationship management* adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan serta bekerja sama dalam tim.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:14), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:16), ada enam indikator pokok dalam keadilan prosedural yaitu :

#### 1. Konsistensi

Yaitu ketetapan dan kemantapan dalam bertindak yang sesuai dengan kebijakan yang terus menerus berusaha sampai suatu pencapaian diraih.

#### 2. Minimalisasi bias

Yaitu suatu tindakan untuk mengurangi dalam hal penyampaian kata-kata yang tidak berguna atau kurang dipahami oleh seseorang.

#### 3. Informasi yang akurat

Yaitu informasi yang tidak mengandung keragu-raguan, sama maksudnya yang disampaikan dengan yang menerima, bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak menyesatkan, harus menjelaskan dan mencerminkan maksudnya atau dengan kata lain tidak menimbulkan pertanyaan bagi penerima informasi tersebut.

#### 4. Dapat diperbaiki

Yaitu suatu ketentuan atau peraturan yang apabila tidak sesuai dengan prosedur dapat mudah dirubah dan diperbaiki kembali.

#### 5. Representatif

Yaitu ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan dapat mewakili seluruh lapisan baik pemberi atau penerima informasi.

#### 6. Etis

Yaitu peraturan atau ketetapan yang telah dibuat sesuai dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.

Menurut Rotter (2011:13) *internal locus of control* mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri.

Menurut Robbins (2017:138), *internal locus of control* memiliki indikator, yaitu:

1. Suka bekerja keras.
2. Memiliki inisiatif yang tinggi.
3. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
4. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin.
5. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

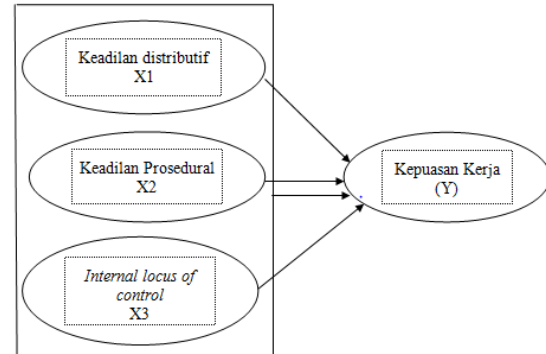
Hasibuan (2016:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan yang sedang ditekuni. Sikap ini tergambar dalam kedisiplinan serta hasil kerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan didalam suatu pekerjaan, yang diluar pekerjaan serta kombinasi dalam pekerjaan dan luar pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2010:856) menyebutkan indikator variabel kepuasan kerja yang mengacu pada yaitu:

1. Beban kerja, merupakan tempat dikumpulkannya sejumlah tugas pegawai yang wajib diselesaikan oleh pegawai.
2. Gaji, merupakan suatu jasa memberi imbalan yang diterima dari hasil kerja pegawai.
3. Kenaikan jabatan, merupakan suatu kesempatan baik bagi pegawai untuk dapat terus aktif dan berkembang dibidangnya sebagai bentuk aktualisasi diri pegawai.
4. Pengawas, merupakan kepedulian atasan untuk dapat menunjukkan perhatiannya kepada bawahannya dan memberikan suatu bantuan ketika pegawai sedang mengalami kesulitan kerja.
5. Rekan kerja, merupakan kemampuan pegawai dalam menjalin suatu persahabatan dengan sesama pegawai dan

saling mendukung dalam situasi apapun di lingkungan kerja.

Secara ringkas kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar 1.:



Sumber: Dewi (2016) dan Amalini (2016)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE

Populasi penelitian ini semua pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sebanyak 35 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Teknik pengambilann data dengan cara observasi,, kuesioner dan penelitian kepustakaan. Dalam kuisioner ini di gunakan sklala likert yang terdiri dari sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skala likert adalah skala yang di rancangkan untuk memungkinkan responden menjawab berbagai tingkatan setiap objek yang akan di ukur. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yaitu menguji signifikansi pengaruh antara *dependent variable* dengan *independent variable*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

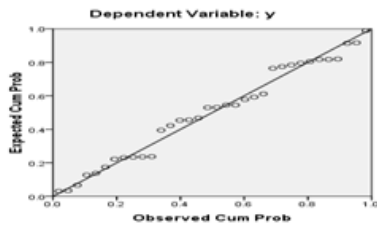
Hasil uji validitas menunjukkan bahwa butir pernyataan mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, *internal locus of control* dan kepuasan kerja semua pernyataan dinyatakan valid karena menunjukkan hasil r hitung yang lebih besar dari r tabel, artinya sebanyak 34 butir



pernyataan dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan adalah *reliabel* karena menunjukkan hasil  $\alpha$  hitung yang lebih besar dari 0,6, artinya semua butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2.

Hasil Uji Normalitas Data

Sumber: Pengolahan data spss, 2020

Berdasarkan tampilan *out put* pada gambar 2, terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dan dapat dinyatakan bahwa data-data penelitian telah memenuhi distribusi normal.

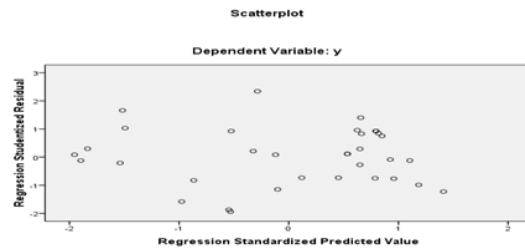
Tabel 1.

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Keadilan distributif	.183	5.476
Keadilan prosedural	.390	2.566
Internal locus of control	.294	3.402

Sumber: Pengolahan data spss, 2020

Dari tabel 1. menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Dan nilai VIF semua variabel independen lebih kecil dari 10 yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.



Gambar 3.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Pengolahan data spss, 2020

Dari grafik *scatterplot* yang ada pada gambar 3 dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. (Ghozali 2011:107).

Tabel 2.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	10.596	2.655
	Keadilan distributif	.488	.179
	Keadilan prosedural	1.364	.146
	Internal locus of control	.832	.124

a. Dependent Variable: y

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2020

Dari hasil analisis data menggunakan bantuan *SPSS for Windows 17* didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,596 + 0,488X_1 + 1,364X_2 + 0,832X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 10,596 menyatakan bahwa jika nilai keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* nilainya adalah 0, maka kepuasan kerja (Y) nilainya 10,596.
- Koefisien regresi X1 sebesar 0,488 yang bernilai positif menyatakan bahwa jika variabel independen lainnya nilainya tetap keadilan distributif mengalami kenaikan sebesar 1% maka kepuasan kerja (Y) juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,488. Dengan demikian berarti terjadi

- hubungan positif antara keadilan distributif dan kepuasan kerja.
- Koefisien regresi X2 sebesar 1,364 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1% keadilan proedural akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1,364. Hal ini dapat diartikan bahwa keadilan prosedural bisa meningkatkan kepuasan kerja dan terjadi hubungan positif yaitu dengan adanya kenaikan keadilan prosedural, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dengan demikian berarti terjadi hubungan positif antara keadilan proedural dan kepuasan kerja.
  - Koefisien regresi X3 sebesar 0,832 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1% *internal locus of control* akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1,364. Hal ini dapat diartikan bahwa *internal locus of control* bisa meningkatkan kepuasan kerja dan terjadi hubungan positif yaitu dengan adanya kenaikan *internal locus of control*, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dengan demikian berarti terjadi hubungan positif antara *internal locus of control* dan kepuasan kerja.

Tabel 3.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 <sup>a</sup>	.923	.916	1.816

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 3 diketahui nilai *R square* sebesar 0,923 (92,3%), ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan model regresi yang didapatkan dimana variabel independen yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* memiliki mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 92,3% yang dapat dikategorikan memiliki hubungan yang sangat kuat. Sedangkan sisanya 7,7% dijelaskan dengan faktor atau variabel lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi ini.

Berdasarkan hasil deskriptif untuk variabel keadilan distributif yang berada pada kriteria baik. Artinya bahwa pegawai kantor Camat Bonai Darussalam sudah merasakan adanya keadilan distributif dalam hal pelaksanaan tanggung jawab pegawai. Berdasarkan hasil deskriptif variabel keadilan distributif yang menunjukkan pada kriteria baik. Artinya bahwa pegawai kantor Camat Bonai Darussalam sudah merasakan adanya keadilan distributif dalam hal pelaksanaan tanggung jawab pegawai. Ini terbukti dengan hasil yang tertinggi pada variabel keadilan distributif pada pernyataan nomor 1 yaitu jadwal kerja saya sesuai dengan *reward* dengan nilai TCR sebesar 87,6% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria sangat baik, sedangkan yang paling rendah pada pernyataan nomor 7 yaitu saya mendapatkan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam dalam memberikan tanggung jawab disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawainya, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja.

Dari hasil perbandingan hasil  $t_{hitung}$  diketahui bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,735 > 2,03693$  atau nilai sig lebih kecil dari 0,05 ( $0,010 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti keadilan distributif berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dewi (2016) dan Juliawan (2018), yang menyebutkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil deskriptif variabel keadilan prosedural yang menunjukkan pada kriteria baik. Artinya bahwa pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam sudah cukup berhasil meyakinkan hati pegawainya dengan memberikan keadilan terhadap prosedur kerja pegawai. Adapun pernyataan yang mendapatkan nilai terendah pada pernyataan

nomor 7 yaitu prosedur-prosedur kerja di dalam organisasi saya, sesuai dengan etika dan standar moral. Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam dalam memberikan tanggung jawab disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawainya, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja. Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam lebih memperhatikan kondisi kerja pegawainya, sehingga dapat menyesuaikan dengan prosedur kerja yang akan ditetapkan agar tidak menjadi beban bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Dari hasil perbandingan hasil  $t_{hitung}$  diketahui bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $9,357 > 2,03693$  atau nilai sig lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti keadilan prosedural berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dewi (2016) dan Juliawan (2018), yang menyebutkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil deskriptif variabel *internal locus of control* yang menunjukkan pada kriteria baik. Artinya secara keseluruhan pegawai kantor Camat Bonai Darussalam sudah memiliki *internal locus of control* yang baik terhadap organisasi tempatnya bekerja. Adapun pernyataan yang mendapatkan nilai terendah yaitu pada pernyataan saya suka bekerja keras untuk meraih keberhasilan. Artinya, Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam lebih peduli terhadap pegawainya, karena lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan individu atau pegawai yang memiliki etos kerja tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya.

Dari hasil perbandingan hasil  $t_{hitung}$  diketahui bahwa variabel *internal locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,723 > 2,03693$  atau nilai sig lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti *internal locus of control* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Amalini (2016), yang menyebutkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil deskriptif variabel kepuasan kerja yang menunjukkan pada kriteria baik. Artinya secara keseluruhan pegawai sudah merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalannya saat ini dikarenakan adanya suasana kondusif dan nyaman dalam organisasi seperti sikap positif pegawai yang tercermin dalam hubungan yang baik sesama rekan kerja sehingga akan membantu meningkatkan kinerja pegawai. Adapun pernyataan yang mendapatkan nilai terendah pada pernyataan pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan keahlian saya. Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam lebih memperhatikan faktor apa yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, salah satunya dalam hal pembagian beban kerja pegawai, karena pegawai yang memandang pekerjaannya dengan perasaan senang dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan membantu meningkatkan kinerja. Hal tersebut dapat tercipta jika kepuasan kerja telah dirasa dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.16 nilai  $F_{hitung}$  diperoleh sebesar  $120,257 > F_{tabel}$  sebesar 2,92 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja berpengaruh secara simultan (bersama-sama). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dewi (2016), Juliawan (2018) dan Amalini (2016), yang menyebutkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal*



*locus of control* berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan distributif pada pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sudah tercermin dan terlaksana dengan baik. Ini dapat diukur dari jawaban responden mengenai keadilan distributif secara keseluruhan sebesar 77,35% yang berada pada kriteria baik.
2. Keadilan prosedural yang ada pada pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden secara keseluruhan mengenai keadilan prosedural sebesar 75,13% yang berada pada kriteria baik.
3. *Internal locus of control* yang diterapkan pada pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden secara keseluruhan mengenai *internal locus of control* sebesar 77,04% yang berada pada kriteria baik.
4. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sudah tercipta dengan baik. Hal ini dapat diukur dari hasil jawaban responden secara keseluruhan mengenai kepuasan kerja sebesar 73,1% yang berada pada kriteria baik.
5. Keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan pegawai pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Besarnya pengaruh Keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja sebesar 92,3%, sedangkan

7,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Dari kesimpulan di atas, maka disarankan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diberikan saran-saran yaitu pada keadilan distributif, Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam dalam memberikan tanggung jawab disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawainya, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja.
2. Pada variabel keadilan prosedural, Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam dalam memberikan tanggung jawab disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawainya, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja. Sebaiknya pimpinan kantor Camat Bonai Darussalam lebih memperhatikan kondisi kerja pegawainya, sehingga dapat menyesuaikan dengan prosedur kerja yang akan ditetapkan agar tidak menjadi beban bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya.
3. Disarankan kepada pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu agar mampu mempertahankan sikap *internal locus of control* sehingga tidak akan menurunkan kepuasan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alvi & Abbasi (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT. Grasindo.
- Badawi, Ahmad (2012). *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Casmini (2009). *Emotional parenting :Dasar-dasar Pengasuhan Kecerdasan Emosi Anak*. Jakarta: PPM.
- Cooper, R.K dan Sawaf, A (2012). *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*

- (terjemahan oleh Widodo). Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Fatdina (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta :kencana.
- Goleman (2013). *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Hanurawan (2010). *Psikologi Sosial*. Jakarta :Erlangga.
- Khan dkk. (2016). *Manajemen Pemasaran*. edisi Millenium. cetakan kesepuluh. Penerbit:Prenhalindo, Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta :kencana.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta :kencana.
- Koopman (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Konovsky, M. A (2010). *Citizenship and Social Exchange*. Terjemahan. Jakarta :kencana.
- Manullang (2011). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :Liberty.
- Parker, Lindberg (2011). *Strategi Pemasaran*. Terjemahan. Bandung :Alfabeta.
- Robbins Stephen . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan ketiga, Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Rotter (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tjahjono (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta :kencana.
- Tutar (2015). *Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.