

Keadilan Distributif dan Prosedural: Kunci Kepuasan Kerja dalam Arsitektur Remunerasi

Sanawi¹, Ilham Hibatullah², Muhamad Lulu Kamaludin³, Trisna Taufik Darmawansyah^{4*}

^{1,2,3,4}Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sultan Maulana Hasanuddin, Serang Banten, Indonesia

Email: ⁴trisna.taufik@uinbanten.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of distributive justice and procedural justice on job satisfaction of UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten employees in the Public Service Agency (BLU) remuneration scheme. Using a quantitative approach, a sample of 83 employees was purposively selected. The research instrument adopted the Colquitt scale and organizational behavior indicators with a Likert scale of 1–5. Data quality testing results showed all items were valid and reliable. The classical assumption test was met without multicollinearity or heteroscedasticity constraints. Multiple linear regression analysis produced the equation: $Y = 19.966 + 0.215X_1 + 0.202X_2$. Partially, both variables had a significant effect ($p < 0.05$). Simultaneously, the model proved significant ($F = 8.135$; $p = 0.001$) with an R^2 value of 0.169, indicating a 16.9% contribution of the justice variable to job satisfaction. These findings confirm that job satisfaction is influenced by outcome justice (performance-based remuneration) and process justice (transparency and consistency of rules). Managerial recommendations include strengthening two-way communication, ensuring accurate performance data, and fostering participatory policy correction mechanisms. This research expands the literature on organizational justice at State Islamic Religious Universities (PTKIN) and provides direction for further research.

Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Job Satisfaction, Remuneration.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten dalam skema remunerasi BLU. Menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel sebanyak 83 pegawai dipilih secara purposif. Instrumen penelitian mengadopsi skala Colquitt dan indikator perilaku organisasional dengan skala Likert 1–5. Hasil uji kualitas data menunjukkan seluruh butir valid dan reliabel. Uji asumsi klasik terpenuhi tanpa kendala multikolinearitas maupun heteroskedastisitas. Analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan: $Y = 19,966 + 0,215X_1 + 0,202X_2$. Secara parsial, kedua variabel berpengaruh signifikan ($p < 0,05$). Secara simultan, model terbukti signifikan ($F = 8,135$; $p = 0,001$) dengan nilai R^2 sebesar 0,169, menunjukkan kontribusi variabel keadilan sebesar 16,9% terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan hasil (remunerasi berbasis kinerja) dan keadilan proses (transparansi dan konsistensi aturan). Rekomendasi manajerial meliputi penguatan komunikasi dua arah, akurasi data kinerja, dan mekanisme koreksi kebijakan yang partisipatif. Penelitian ini memperkaya literatur keadilan organisasional pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) serta memberikan arah bagi riset lanjutan.

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kepuasan Kerja, Remunerasi.

1. PENDAHULUAN

Isu remunerasi telah menjadi perhatian penting pembuat kebijakan, praktisi, dan peneliti di berbagai negara [1]. Di Indonesia, diskursus ini menguat sejak perguruan tinggi negeri termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) menerapkan pola pengelolaan keuangan

Badan Layanan Umum (BLU) yang menuntut fleksibilitas anggaran untuk mendorong efisiensi dan kualitas layanan publik. Namun, praktik di lapangan kerap memunculkan persepsi ketidakadilan baik dari sisi keadilan distributif (pembagian hasil/imbalan) maupun keadilan prosedural (proses penetapan imbalan) yang berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja sivitas akademika. Dalam konteks kepegawaian perguruan tinggi, sensitivitas terhadap isu keadilan ini cenderung tinggi karena karakter pekerjaan akademik yang menonjolkan kinerja dan capaian berbasis bukti (*performance-based*) serta budaya kritis sivitas akademika [2].

Sejumlah studi di lingkungan perguruan tinggi Indonesia baik keagamaan maupun non-keagamaan mengindikasikan ketidakpuasan terhadap sistem remunerasi yang masih bertumpu pada faktor konvensional (golongan, jabatan, masa kerja) dengan diferensiasi terbatas antara dosen/karyawan berkinerja tinggi dan yang biasa saja. Kondisi tersebut dikaitkan dengan konsekuensi organisasional seperti penurunan komitmen dan produktivitas, tingginya absensi, hingga intensi keluar (*turnover*). Pada saat yang sama, literatur menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi mendorong peningkatan kontribusi kerja dan efisiensi ekonomi [3], [4], sehingga desain remunerasi yang adil merupakan prasyarat kinerja institusi yang berkelanjutan.

Secara teoretik, keadilan organisasional dipahami melalui tiga dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional [5]. Keadilan distributif merefleksikan kesepadanan imbalan dengan kontribusi, sedangkan keadilan prosedural menekankan transparansi, konsistensi, akurasi informasi, peluang koreksi, representativitas, dan kepatutan etis dalam proses pengambilan keputusan [6], [7]. Kombinasi keduanya berkontribusi terhadap kepuasan kerja, kepercayaan kepada manajemen, dan keterikatan organisasi. Dengan demikian, evaluasi simultan atas dua dimensi keadilan ini menjadi strategis untuk memperbaiki kebijakan remunerasi berbasis kinerja di lingkungan PTKIN.

Dalam kerangka regulasi Indonesia, remunerasi BLU mencakup komponen “*pay for position*”, “*pay for performance*”, dan “*pay for people*”, dengan penekanan pada prinsip proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja. Implementasi pada perguruan tinggi menuntut pemetaan nilai jabatan (*grading*), pengukuran kinerja yang kredibel (BKD, IKU/IKK), serta mekanisme pengawasan untuk menjamin akuntabilitas dan akurasi data. Desain ini idealnya menghasilkan diferensiasi imbalan yang mencerminkan tanggung jawab dan capaian individu/unit, sekaligus menjaga kejelasan aturan dan konsistensi penerapannya lintas waktu dan individu.

Meski demikian, temuan di sejumlah kampus mengindikasikan kesenjangan antara desain normatif dan praktik: pemaknaan “adil” kerap retak pada tahap operasional misalnya karena basis data kinerja yang belum sepenuhnya andal, kanal partisipasi yang terbatas, atau penerapan prosedur yang belum seragam. Literatur juga mencatat bahwa ketika prosedur dinilai adil, individu lebih dapat menerima hasil even ketika hasil tidak sesuai harapan karena proses dianggap legitimate [7], [8]. Sebaliknya, persepsi bias dan ketakselarasan prosedur memicu erosi kepercayaan dan kepuasan kerja.

Dari sisi empiris pada sektor pendidikan tinggi keagamaan, riset yang memotret secara khusus hubungan keadilan distributif–prosedural dan kepuasan kerja dalam skema remunerasi PTKIN relatif terbatas dan seringkali bersifat *single-case*, sehingga generalisasi dan pelacakan faktor kontekstual menjadi kurang kuat. Padahal, dinamika institusional PTKIN dengan mandat akademik, keagamaan, dan layanan publik yang khas berpotensi menghadirkan konfigurasi keadilan dan kepuasan kerja yang berbeda dibandingkan perguruan tinggi non-keagamaan. Kesenjangan pengetahuan ini membuka ruang penting bagi studi yang menautkan pengukuran keadilan (berbasis instrumen mapan) dengan indikator kepuasan kerja yang relevan dengan ekosistem PTKIN.

Atas dasar itu, penelitian ini difokuskan untuk (1) memetakan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam implementasi remunerasi BLU di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, serta (2) menguji pengaruh masing-masing dan keduanya secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara teoretik, penelitian berkontribusi pada pengayaan literatur keadilan organisasional di sektor pendidikan tinggi keagamaan; secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi masukan berbasis bukti bagi perbaikan kebijakan remunerasi dan tata kelola kinerja yang berkeadilan, transparan, dan akuntabel.

Remunerasi merujuk pada keseluruhan imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi hubungan kerja, meliputi kompensasi finansial (gaji, tunjangan, insentif/bonus) dan nonfinansial (pengakuan, kesempatan berkembang, pengalaman kerja bermakna) dalam kerangka total rewards [9]. Desain remunerasi modern menuntut keselarasan dengan strategi organisasi [10],

keadilan internal [11], dan daya saing eksternal [12]. Secara praktis, struktur imbalan dibangun atas tiga landasan: nilai jabatan (posisi), karakteristik/kompetensi individu, dan kinerja terukur [13]. Kebijakan remunerasi yang kredibel membutuhkan tata kelola data kinerja yang reliabel, transparansi aturan, serta mekanisme peninjauan dan koreksi keputusan.

Terdapat dinamika paradoksal dalam pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU); tuntutan efisiensi anggaran di satu sisi, dan tuntutan kepuasan finansial staf di sisi lain. Secara institusional, fleksibilitas BLU mengharuskan perguruan tinggi untuk mengoptimalkan belanja pegawai agar rasio efisiensi tetap terjaga dan surplus dapat dialokasikan untuk pengembangan layanan atau sarana prasarana. Namun, dari perspektif sumber daya manusia, efisiensi sering kali dipersepsikan sebagai pembatasan atau "plafon" atas penghargaan finansial. Benturan ini terjadi karena BLU menuntut peningkatan produktivitas (IKU yang semakin tinggi) tanpa selalu dibarengi dengan kenaikan anggaran remunerasi yang linear karena adanya batasan pagu atau pertimbangan keberlanjutan fiskal institusi. Upaya mengejar efisiensi sering kali mengarah pada perampangan proses bisnis yang menambah beban kerja individu. Jika penambahan beban ini tidak diikuti dengan kompensasi yang proporsional (karena alasan penghematan), maka muncul rasa ketidakadilan distributif. Akibatnya, kebijakan remunerasi yang terlalu menekankan pada efisiensi biaya berisiko mengorbankan kepuasan kerja. Staf mungkin merasa bahwa kontribusi ekstra mereka dalam mencapai target-target BLU tidak dihargai secara adil secara finansial, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi jangka panjang dan komitmen organisasional.

Keadilan organisasional menjelaskan sejauh mana proses, hasil, dan perlakuan di tempat kerja dipersepsikan adil oleh anggota organisasi. Literatur membedakan tiga dimensi: keadilan distributif (kewajaran hasil), keadilan prosedural (kewajaran proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (kualitas perlakuan/interpersonal dan informasional). Persepsi keadilan yang tinggi berasosiasi dengan kepuasan kerja, kepercayaan pada manajemen, komitmen, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja; sebaliknya ketidakadilan memicu sikap sinis, perilaku penarikan diri, dan intensi keluar [7], [14].

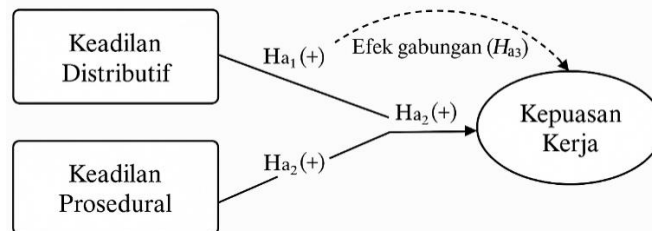
Keadilan distributif berfokus pada kesepadan antara input (kompetensi, usaha, tanggung jawab) dan output (imbalan) dibanding acuan relevan, misalnya rekan sejawat atau standar pasar. Teori ekuitas menyatakan ketidakseimbangan rasio input–output menimbulkan ketegangan psikologis yang mendorong upaya pemulihan, seperti menurunkan usaha, mencari rasionalisasi, atau berpindah kerja [15]. Dalam sistem remunerasi, keadilan distributif tercermin pada diferensiasi imbalan yang selaras dengan bobot jabatan dan capaian kinerja, sehingga karyawan memandang hubungan kontribusi–imbalan sebagai proporsional dan layak.

Keadilan prosedural menyoroti kualitas proses yang menghasilkan keputusan remunerasi. Kriteria prosedur yang adil mencakup konsistensi penerapan, bebas bias, akurasi informasi, mekanisme koreksi (*appeal*), *representativitas* (suara pihak terdampak), dan kepatutan etis [6]. Selain hasil yang “adil”, karyawan menilai legitimasi kebijakan berdasarkan kesempatan menyampaikan masukan (*voice*) dan transparansi penjelasan keputusan. Bukti menunjukkan bahwa ketika prosedur dipersepsikan adil, penerimaan atas hasil meningkat meski hasil tidak sepenuhnya menguntungkan [7], [16]. Dalam praktik, ini menuntut indikator kinerja yang terstandar, audit data, dan komunikasi kebijakan yang jelas.

Dalam praktiknya, keadilan prosedural di lingkungan PTKIN sangat bergantung pada keandalan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dan platform manajemen kinerja digital seperti e-SKP dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Sistem ini bukan sekadar alat administratif, melainkan instrumen penjamin akurasi informasi dan objektivitas dua pilar utama keadilan prosedural menurut Leventhal. SIA yang terintegrasi dengan data kinerja memastikan bahwa setiap rupiah remunerasi yang dibayarkan memiliki basis data yang dapat divalidasi (*audit trail*). Penggunaan e-SKP meminimalisir subjektivitas atasan (bias) melalui standarisasi input kegiatan, sementara IKU memberikan parameter yang jelas mengenai apa yang dianggap sebagai “keberhasilan” organisasi. Ketika dosen atau tenaga kependidikan dapat memantau capaian kinerja mereka secara real-time dan melihat keterkaitannya langsung dengan angka remunerasi, muncul persepsi bahwa proses tersebut transparan dan konsisten. Sebaliknya, sistem yang tertutup atau sering mengalami anomali data akan dianggap sebagai “kotak hitam” yang memicu skeptisisme dan rasa ketidakadilan, meskipun jumlah nominal yang diterima sudah memadai.

Kepuasan kerja adalah keadaan afektif positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan lingkungannya, baik secara global maupun pada dimensi spesifik seperti gaji, supervisi, promosi, rekan kerja, dan kondisi kerja [17]. Secara empiris, kepuasan berhubungan positif dengan kinerja meski besarnya korelasi bervariasi lintas konteks dan metode. Dalam

konteks remunerasi, keadilan distributif meningkatkan kepuasan melalui persepsi kewajaran hasil, sedangkan keadilan prosedural meningkatkan kepuasan melalui persepsi legitimasi proses; keduanya saling melengkapi dalam memengaruhi sikap dan perilaku kerja [7]. Temuan lintas konteks termasuk pendidikan tinggi umumnya mengonfirmasi bahwa kombinasi proses yang adil dan hasil yang proporsional merupakan prasyarat penting bagi kepuasan dan kinerja berkelanjutan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kerangka ini menjelaskan hubungan utama. Variabel independen mencakup keadilan distributif. Variabel independen juga mencakup keadilan prosedural. Variabel dependen adalah kepuasan kerja. Keadilan distributif menyangkut keadilan hasil. Keadilan prosedural menyangkut keadilan proses. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi afektif pekerjaan. Hipotesis pertama menyatakan pengaruh positif keadilan distributif. Hipotesis kedua menyatakan pengaruh positif keadilan prosedural. Hipotesis ketiga menguji pengaruh simultan keduanya. Semakin adil hasil semakin puas karyawan. Semakin adil proses semakin puas karyawan. Kedua keadilan diperkirakan saling melengkapi. Kerangka mengikuti teori keadilan organisasi. Teori ekuitas mendasari logika hubungan. Persepsi imbalan setimpal mengurangi ketegangan. Prosedur yang konsisten meningkatkan kepercayaan. Kepercayaan memicu sikap positif terhadap pekerjaan. Transparansi proses menambah legitimasi keputusan. Kesempatan menyampaikan suara memperkuat penerimaan hasil. Distribusi imbalan yang proporsional mendorong motivasi. Ketidakadilan menurunkan kepuasan dan komitmen. Ketidakpastian prosedural memicu frustrasi kerja. Intervensi manajerial difokuskan pada perbaikan keadilan. Pengukuran dilakukan melalui skala Likert. Indikator keadilan distributif mencakup kecukupan imbalan. Indikator keadilan distributif mencakup proporsionalitas. Indikator keadilan distributif mencakup perbandingan sosial. Indikator keadilan prosedural mencakup konsistensi aturan. Indikator keadilan prosedural mencakup akurasi informasi.

2. METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel. Populasi adalah keseluruhan subjek/objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk ditelaah, sedangkan sampel ialah bagian populasi yang mewakili karakteristik tersebut [18]. Dalam kerangka statistik, sampel dipilih dengan kaidah representativitas agar temuan dapat digeneralisasi [19]. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai (dosen dan tenaga kependidikan) UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten baik pemangku jabatan struktural maupun fungsional karena studi menilai pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap kepuasan kerja pada konteks organisasi ini. Teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria: (a) pegawai terikat kontrak/berstatus PNS, dan (b) masa kerja ≥ 2 tahun, agar responden memahami prosedur remunerasi yang berjalan. Ukuran sampel dihitung dengan rumus Slovin pada tingkat galat 10% dari populasi $N=485$ berdasarkan data kepegawaian, Juli 2024 sehingga ditetapkan 83 responden. Mengingat adanya perbedaan karakteristik pada populasi, penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Hal ini bertujuan untuk menjamin representativitas data mengingat adanya perbedaan struktur remunerasi yang signifikan antara kelompok Dosen (yang berbasis pada sertifikasi dosen) dan Tenaga Kependidikan (yang berbasis pada tunjangan kinerja murni). Berdasarkan rumus alokasi proporsional terhadap total sampel sebesar 83 orang, maka ditetapkan komposisi sampel sebanyak 50 responden dari unsur Dosen dan 33 responden dari unsur Tenaga Kependidikan. Melalui pembagian strata ini, penelitian dapat menangkap persepsi keadilan distributif dan prosedural secara lebih akurat dan proporsional dari setiap kelompok pegawai.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup skala Likert 1 (sangat tidak setuju) - 5 (sangat setuju). Keadilan distributif dan keadilan prosedural dioperasionalisasi dari instrumen keadilan organisasional [6], [7], sedangkan kepuasan kerja merujuk pada indikator perilaku-organisasional yang relevan [20]. Validitas butir dinilai dengan corrected item-total correlation (r hitung $>$ r tabel,

$\alpha=0,05$). Reliabilitas diestimasi menggunakan koefisien Cronbach's alpha; konstruk dinilai reliabel apabila $\alpha \geq 0,60$ [19]. Pengolahan dilakukan dengan SPSS. Hipotesis diuji menggunakan regresi linier berganda dengan variabel dependen kepuasan kerja dan variabel independen keadilan distributif serta prosedural. Prasyarat model diperiksa melalui uji asumsi klasik: normalitas residual (uji Kolmogorov–Smirnov), multikolinearitas ($VIF < 10$), dan heteroskedastisitas (uji Glejser) [21], [22]. Signifikansi pengaruh parsial diuji dengan uji t dan pengaruh simultan dengan uji F pada $\alpha=0,05$, sementara *goodness of fit* dilihat dari koefisien determinasi (R^2) dan ketepatan estimasi [23]. Seluruh prosedur mematuhi etika penelitian (persetujuan sadar, kerahasiaan, dan hak menarik diri). ntuk memperkuat akurasi pengukuran, penelitian ini juga mengevaluasi Average Variance Extracted (AVE). Penggunaan AVE memungkinkan peneliti untuk memastikan bahwa varians yang dijelaskan oleh konstruk laten lebih besar daripada varians kesalahan pengukuran. Kriteria yang ditetapkan adalah nilai $AVE > 0,50$, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki validitas konvergen yang kuat dalam merepresentasikan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin (UIN SMH) Banten beroperasi sebagai perguruan tinggi keagamaan yang dituntut adaptif terhadap globalisasi, demokratisasi, dan dinamika kemanusiaan abad XXI. Untuk menopang peran strategis sebagai lembaga pembelajaran, pusat pengembangan budaya, wahana sinergi dunia kerja–kampus, sekaligus aktor kerja sama internasional, institusi memerlukan sistem manajemen kinerja yang efektif. Salah satu instrumen kunci ialah remunerasi berbasis keadilan khususnya keadilan prosedural yang memastikan penghargaan selaras dengan kontribusi dan kompetensi. Keadilan prosedural yang kuat tidak hanya menguatkan aspek kesejahteraan, namun juga menumbuhkan kepercayaan dan integritas ekosistem akademik, sehingga memperkuat peran UIN SMH dalam kontribusi nasional maupun global.

Dalam kerangka pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU), remunerasi di UIN SMH mencakup gaji, honorarium, serta insentif berbasis kinerja. Imbalan dialokasikan kepada tiga kelompok utama pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU dengan mempertimbangkan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme setiap peran. Tambahan penghasilan bersumber dari Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) BLU, yang digunakan sebagai gaji tambahan bagi pegawai berkinerja optimal. Pejabat pengelola (pimpinan, pejabat teknis, dan keuangan) bertanggung jawab atas kelancaran operasi BLU, sementara dewan pengawas memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai standar. Dari sisi kepegawaian, BLU menghimpun PNS dan non-PNS (bukan *outsourcing*) yang menerima kompensasi sesuai peraturan perundang-undangan.

Struktur personel UIN SMH terdiri atas: (1) tenaga kependidikan meliputi jabatan struktural, jabatan fungsional umum (JFU), dan jabatan fungsional tertentu (JFT) yang menopang administrasi dan operasional; (2) tenaga pendidik (dosen) tanpa tugas tambahan, sebagai penggerak proses pembelajaran; dan (3) dosen dengan tugas tambahan (DTT). Kinerja individu terdokumentasi melalui e-SKP, Beban Kinerja Dosen (BKD), dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Penilaian kinerja dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai tim penilai yang ditetapkan Rektor. Untuk menjamin keteraturan dan keadilan implementasi remunerasi, Rektor membentuk tim khusus yang melibatkan unsur kepegawaian, keuangan, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), dan SPI.

Komponen remunerasi terdiri atas: *pay for position* (gaji tambahan bersumber PNBP, bernilai tetap per bulan; dosen menerima jika memenuhi BKD ≥ 12 SKS, termasuk opsi ke-13), *pay for performance* (insentif berbasis capaian, diberikan kepada pelapor kinerja tepat waktu), dan *pay for people* (program kesejahteraan seperti perlindungan kesehatan dan jaminan hari tua, terutama bagi pemangku keahlian khusus). Untuk gaji tambahan, skema menetapkan besaran 30% dari hasil perkalian tarif remunerasi pegawai dan nilai rupiah indeks sesuai kemampuan BLU, berbasis *job value*. Pemegang jabatan rangkap menerima tarif tertinggi (tanpa duplikasi). Gaji tambahan tetap dibayarkan saat cuti sakit/melahirkan/cuti penting dan penugasan dinas luar. CPNS maupun non-PNS/kontrak memperoleh sedikitnya 50% dari tarif posisi setara. Syarat masa kerja minimal 1 tahun diberlakukan guna menjamin konsistensi kebijakan.

Uji kualitas data. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan akurasi dan konsistensi pengukuran variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), dan kepuasan kerja (Y). Pada uji validitas ($n = 83$; $\alpha = 0,05$), seluruh butir menunjukkan r hitung $> 0,213$ atau $p < 0,05$, sehingga dipastikan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Temuan ini

menegaskan kesesuaian butir dengan definisi konseptual variabel dan kelayakan data untuk analisis lanjutan. Pada uji reliabilitas, koefisien Cronbach's alpha menunjukkan konsistensi internal memadai: $X_1 = 0,814$, $X_2 = 0,778$, dan $Y = 0,698$ (ambang $\geq 0,60$). Dengan demikian, seluruh skala dinyatakan reliabel. Kombinasi validitas yang terpenuhi dan reliabilitas yang memadai memastikan bahwa data layak digunakan dalam pengujian regresi linier berganda, sekaligus memperkuat kepercayaan terhadap inferensi mengenai pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja di lingkungan UIN SMH Banten.

Uji asumsi klasik merupakan langkah prasyarat dalam regresi linier berganda guna memastikan estimasi parameter tidak bias, efisien, dan konsisten. Pada penelitian ini, keadilan distributif (X_1) dan keadilan prosedural (X_2) diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y). Tiga asumsi yang ditelaah ialah normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pemenuhan ketiganya memastikan bahwa koefisien regresi dapat ditafsirkan secara sah dan inferensi statistik yang dihasilkan dapat dipercaya. Normalitas diuji menggunakan Kolmogorov–Smirnov dengan kriteria signifikansi (sig) $> 0,05$ sebagai indikator distribusi residual yang normal. Hasil menunjukkan nilai $\text{sig} = 0,184$ ($> 0,05$), sehingga residual berdistribusi normal. Temuan ini menegaskan bahwa model tidak melanggar asumsi normalitas, sehingga pengujian hipotesis berbasis uji t dan uji F dapat dilakukan secara valid. Dengan terpenuhinya normalitas, hubungan X_1 dan X_2 terhadap Y dapat diinterpretasikan tanpa kekhawatiran distorsi akibat bentuk distribusi residual yang menyimpang. Gejala multikolinearitas dinilai melalui *tolerance* ($> 0,10$) dan *variance inflation factor* ($\text{VIF} < 10$). Seluruh variabel independen memenuhi kriteria tersebut, yang berarti tidak terdapat korelasi tinggi antarprediktor. Implikasi praktisnya, kontribusi parsial X_1 dan X_2 terhadap Y dapat dipisahkan (orthogonal secara operasional), sehingga koefisien yang diestimasi merepresentasikan pengaruh unik masing-masing variabel. Ketidadaan multikolinearitas juga meningkatkan stabilitas numerik perhitungan dan memperkecil varians estimasi koefisien. Heteroskedastisitas dievaluasi dengan uji signifikansi (misalnya pendekatan Glejser) dan dinyatakan tidak terjadi apabila $\text{sig} > 0,05$. Hasil menunjukkan seluruh variabel memiliki $\text{sig} > 0,05$, sehingga varians residual dapat dianggap konstan (homoskedastisitas). Kondisi ini memastikan ketepatan *standard error* dan, pada gilirannya, validitas uji signifikansi koefisien. Tanpa heteroskedastisitas, interval kepercayaan dan uji hipotesis menjadi lebih andal.

Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, analisis dilanjutkan pada estimasi model regresi linier berganda:

$$Y = 19.966 + 0.215X_1 + 0.202X_2$$

Koefisien konstanta (19,966) merefleksikan nilai dasar kepuasan kerja ketika X_1 dan X_2 bernilai nol. Koefisien $X_1 = 0,215$ bertanda positif dan signifikan ($t = 2,207$; $p = 0,030 < 0,05$), menandakan bahwa peningkatan persepsi keadilan distributif berkorelasi dengan kenaikan kepuasan kerja. Koefisien $X_2 = 0,202$ juga positif dan signifikan ($t = 2,048$; $p = 0,044 < 0,05$), sehingga keadilan prosedural yang lebih baik terkait dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Koefisien beta terstandar menunjukkan pengaruh relatif X_1 ($\beta = 0,251$) sedikit lebih besar dibanding X_2 ($\beta = 0,233$), mengindikasikan bahwa dalam konteks ini dimensi hasil (distributif) memiliki kontribusi marginal yang lebih kuat dibanding dimensi proses (prosedural) terhadap variasi kepuasan kerja. Secara substantif, hasil ini konsisten dengan teori keadilan organisasional yang memprediksi bahwa persepsi atas kewajaran hasil dan proses sama-sama menjadi determinan penting sikap kerja, dengan kemungkinan perbedaan bobot pengaruh bergantung pada konteks institusional.

Pemenuhan asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan homoskedastisitas) menegaskan kelayakan model. Kedua prediktor keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat urgensi tata kelola remunerasi yang adil baik dari sisi hasil maupun proses, serta memberikan dasar empiris bagi perbaikan kebijakan di lingkungan UIN SMH Banten. Uji hipotesis pada regresi linier berganda dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh keadilan distributif (X_1) dan keadilan prosedural (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y), baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F), serta untuk menaksir daya jelas model (koefisien determinasi, R^2). Ketiga pengujian ini memastikan apakah hubungan yang diamati bukan sekadar kebetulan statistik, melainkan mencerminkan keterkaitan yang bermakna secara empiris dan substantif.

Hasil uji t menunjukkan bahwa kedua prediktor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk X_1 (keadilan distributif), nilai t hitung = 2,207 lebih besar daripada t tabel = 1,99, dengan $\text{sig} = 0,030 < 0,05$. Artinya, peningkatan persepsi keadilan distributif berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja; hipotesis nol (tidak berpengaruh) ditolak, dan hipotesis alternatif diterima. Untuk X_2 (keadilan prosedural), nilai t hitung = 2,048 juga melampaui t tabel =

1,99, dengan $\text{sig} = 0,044 < 0,05$. Dengan demikian, proses yang dipersepsikan adil konsisten, bebas bias, akurat, memiliki mekanisme koreksi, representatif, dan etis berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Secara ringkas, keduanya adalah prediktor yang valid dan relevan bagi variasi kepuasan kerja pada konteks institusi yang diteliti.

Hasil uji F menegaskan signifikansi model secara keseluruhan: F hitung = 8,135 lebih besar dari F tabel = 3,96, dengan $\text{sig} = 0,001 < 0,05$. Ini berarti X1 dan X2 secara simultan menjelaskan variasi Y secara bermakna; model regresi yang digunakan layak untuk inferensi. Namun, daya jelas model masih modest: $R^2 = 0,169$ (Adjusted $R^2 = 0,148$). Artinya, sekitar 16,9% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh keadilan distributif dan prosedural, sementara 83,1% sisanya dipengaruhi faktor lain (misalnya karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, budaya organisasi, atau kompensasi eksternal) yang tidak dimasukkan dalam model. Secara substantif, temuan menggarisbawahi pentingnya penguatan kebijakan remunerasi yang adil pada dimensi hasil dan proses, sembari membuka ruang penelitian lanjutan untuk memasukkan variabel penjelas tambahan agar daya prediksi model meningkat.

Ditinjau dari perspektif akuntansi sektor publik, rendahnya koefisien determinasi ini memberikan sinyal bahwa kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten tidak semata-mata bergantung pada aspek persepsional terkait keadilan proses dan distribusi. Faktor dominan sebesar 83,1% tersebut disinyalir berkaitan erat dengan aspek kuantitatif keuangan, yaitu besaran nominal remunerasi yang diterima secara absolut. Dalam teori akuntansi manajerial, efektivitas sistem insentif sering kali terbentur pada ambang batas kecukupan; jika nominal kompensasi belum memenuhi standar biaya hidup yang kompetitif, maka perbaikan pada tata kelola keadilan (baik distributif maupun prosedural) tidak akan memberikan dampak peningkatan kepuasan yang signifikan. Selain masalah nominal, ketidakpastian sumber pendanaan yang berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) turut menjadi determinan kritikal. Karakteristik dana PNBP yang fluktuatif menciptakan risiko keuangan pada stabilitas pembayaran tunjangan atau insentif tambahan. Dari sudut pandang pengendalian keuangan, ketidakpastian arus kas (cash flow) ini dapat memicu kecemasan administratif yang mereduksi dampak positif dari kebijakan keadilan yang telah diterapkan. Oleh karena itu, temuan ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja secara substansial, institusi tidak hanya perlu memperkuat aspek moralitas dan transparansi distribusi, tetapi juga harus fokus pada optimalisasi sumber-sumber PNBP guna menjamin stabilitas dan kecukupan nilai nominal remunerasi bagi seluruh pegawai.

Hasil penelitian menegaskan bahwa keadilan distributif (X1) dan keadilan prosedural (X2) berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Pertama, keadilan distributif → kepuasan kerja. Ketika remunerasi dipersepsikan selaras dengan usaha, kontribusi, kinerja, kapasitas, dan bobot jabatan, karyawan menilai pertukaran kerja sebagai setimpal. Persepsi kewajaran hasil ini memperkuat kenyamanan terhadap fasilitas dan kondisi kerja, memantik motivasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Secara psikologis, kesepadanan imbalan menurunkan ketegangan akibat ketidaksetaraan dan mendorong evaluasi positif atas pekerjaan, sehingga kepuasan meningkat. Kedua, keadilan prosedural → kepuasan kerja. Proses remunerasi yang konsisten, bebas bias, berbasis data akurat, menyediakan *voice* (kesempatan menyampaikan pandangan), memiliki mekanisme koreksi, representatif, dan etis membangun legitimasi kebijakan di mata karyawan. Transparansi dan peluang partisipasi memperkuat kepercayaan terhadap pengambil keputusan, meminimalkan persepsi perlakuan sewenang-wenang, dan meningkatkan keterikatan emosional dengan organisasi. Dengan demikian, sekalipun hasil tidak selalu maksimal, prosedur yang adil memungkinkan karyawan menerima keputusan dan tetap mempertahankan sikap kerja positif. Ketiga, pengaruh simultan X1 dan X2 menunjukkan sifat komplementer: kewajaran hasil (distributif) dan kewajaran proses (prosedural) saling memperkuat dalam menjelaskan variasi kepuasan. Secara praktis, organisasi perlu menata arsitektur imbalan yang proporsional berbasis *job value* dan kinerja sekaligus memastikan tata kelola proses yang andal—standar indikator, validasi data, kanal keberatan, serta komunikasi kebijakan yang jelas. Meskipun daya jelas model (R^2) tergolong moderat, temuan ini konsisten dengan bukti sebelumnya di lingkungan PTKIN bahwa keadilan distributif dan prosedural berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Artinya, selain memperkuat dimensi keadilan dalam remunerasi, penelitian lanjutan disarankan memasukkan faktor lain (misalnya karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, iklim organisasi, peluang karier) guna meningkatkan daya prediksi model. Secara keseluruhan, pembenahan serempak pada dimensi hasil dan proses merupakan prasyarat kebijakan remunerasi yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Signifikansi pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dalam studi ini secara praktis merefleksikan efektivitas implementasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) yang dijalankan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI) di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Sebagai tim penilai kinerja yang mengawal dokumentasi e-SKP, BKD, dan IKU, peran SPI melampaui sekadar fungsi audit keuangan; keberadaan mereka menjadi instrumen penjamin bahwa prosedur remunerasi berjalan secara konsisten, bebas bias, dan berbasis data akurat sesuai standar teknis BLU. Dalam perspektif SPIP, integritas proses yang dikawal oleh SPI ini menciptakan lingkungan pengendalian yang sehat, di mana mekanisme koreksi dan transparansi dalam penilaian kinerja membangun legitimasi kebijakan di mata dosen maupun tenaga kependidikan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan distributif (X1) dan keadilan prosedural (X2) berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), baik secara parsial maupun simultan. Uji t menunjukkan X1 signifikan ($t_{hitung} 2,207 > t_{tabel} 1,99$; $p = 0,030$) dan X2 signifikan ($t_{hitung} 2,048 > t_{tabel} 1,99$; $p = 0,044$), sedangkan uji F menegaskan kelayakan model ($F_{hitung} 8,135 > F_{tabel} 3,96$; $p = 0,001$). Temuan ini menegaskan urgensi tata kelola remunerasi yang adil dari sisi hasil dan proses untuk meningkatkan kepuasan kerja di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Implikasinya, pimpinan perlu melibatkan perwakilan karyawan dalam perumusan dan evaluasi prosedur remunerasi; memperkuat saluran komunikasi dua arah agar masukan dan keberatan terserap transparan; memastikan konsistensi penerapan aturan lintas unit, waktu, dan individu serta mencegah bias; meningkatkan akurasi data kinerja sebagai dasar penetapan imbalan; serta menegakkan standar etika sesuai nilai kelembagaan. Selain itu, diseminasi mengenai tujuan, kriteria, alur, dan jadwal remunerasi perlu dilakukan agar seluruh sivitas memahami hak, kewajiban, dan mekanisme koreksi, sehingga kepercayaan, motivasi, dan keterikatan karyawan meningkat secara berkelanjutan. Ke depan, evaluasi berbasis indikator kinerja, survei kepuasan, dan audit SPI perlu dipadukan dengan pelatihan atasan, karier, dan peninjauan beban kerja agar efektivitas kebijakan meningkat.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penelitian ini didanai oleh dana hibah internal Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Penulis mengapresiasi dukungan universitas yang telah memfasilitasi riset ini sebagai bagian dari pengembangan mutu sumber daya manusia dan tata kelola organisasi di lingkungan kampus.

REFERENCES

- [1] M. P. Bertone and S. Witter, "The complex remuneration of human resources for health in low-income settings: policy implications and a research agenda for designing effective financial incentives," *Hum. Resour. Health*, vol. 13, no. 1, p. 62, 2015, doi: 10.1186/s12960-015-0058-7.
- [2] A. C. Dowd and V. P. Tong, "Accountability, Assessment, and the Scholarship of 'Best Practice' BT - Higher Education: Handbook of Theory and Research," J. C. Smart, Ed., Dordrecht: Springer Netherlands, 2007, pp. 57–119. doi: 10.1007/978-1-4020-5666-6_2.
- [3] J. Abeler, S. Altmann, S. J. Goerg, S. Kube, and M. Wibral, "Equity and efficiency in multi-worker firms: Insights from experimental economics," *Anal. und Krit.*, vol. 2011, no. 1, pp. 325–348, 2011, doi: 10.1515/auk-2011-0122.
- [4] I. M. Jawahar and T. H. Stone, "Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction," *J. Manag. Psychol.*, vol. 26, no. 4, pp. 297–312, 2011, doi: 10.1108/02683941111124836.
- [5] R. Cropanzano, C. A. Prehar, and P. Y. Chen, "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice," *Gr. Organ. Manag.*, vol. 27, no. 3, pp. 324–351, 2002, doi: 10.1177/1059601102027003002.
- [6] Leventhal GS., "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," *Soc. Exch. Adv. theory Res.*, pp. 27–55, 1980.
- [7] J. A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *J. Appl. Psychol.*, vol. 86, no. 3, pp. 386–400, 2001, doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386.

- [8] G. A. Caldeira, J. Thibaut, L. Walker, and S. S. Nagel, "Procedural Justice: A Psychological Analysis," *West. Polit. Q.*, vol. 29, no. 4, p. 654, 1976, doi: 10.2307/448155.
- [9] J. Biehn, "Remuneration: looking for a better way.," *Canadian family physician Medecin de famille canadien*, vol. 48. Canada, p. 686, Apr. 2002.
- [10] H.-J. Bullinger and W. Menrad, "Changes in remuneration practice in production: Success factors of sustainable remuneration systems for innovative concepts of work organization," *Int. J. Prod. Res.*, vol. 40, no. 15, pp. 3955–3971, Jan. 2002, doi: 10.1080/00207540210150652.
- [11] M. Magnan and D. Martin, "Executive Compensation and Employee Remuneration: The Flexible Principles of Justice in Pay," *J. Bus. Ethics*, vol. 160, no. 1, pp. 89–105, 2019, doi: 10.1007/s10551-018-3786-5.
- [12] Y. Ma, S. Li, and S. Huang, "Digital transformation and enterprise external pay gap: Internal mechanism and empirical evidence," *Financ. Res. Lett.*, vol. 69, p. 106296, Nov. 2024, doi: 10.1016/j.frl.2024.106296.
- [13] I. A. Richards, *Practical Criticism: a Study of Literary Judgment*, vol. 125, no. 3148. Routledge, 1930. doi: 10.1038/125304b0.
- [14] R. Folger and R. Cropanzano, "Organizational Justice and Human Resource Management," *Organ. Justice Hum. Resour. Manag.*, 2012, doi: 10.4135/9781452225777.
- [15] J. S. Adams, "Inequity In Social Exchange," *Adv. Exp. Soc. Psychol.*, vol. 2, no. C, pp. 267–299, 1965, doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- [16] E. A. Lind and T. R. Tyler, "Procedural Justice in Law I," 1988, pp. 61–92. doi: 10.1007/978-1-4899-2115-4_4.
- [17] Y. Cohen-Charash and P. E. Spector, "The role of justice in organizations: A meta-analysis," *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 86, no. 2, pp. 278–321, 2001, doi: 10.1006/obhd.2001.2958.
- [18] S. Akunto, "Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek Praktek," *Rineka Cipta*, vol. 2006, no. 2006, p. 197, 2002.
- [19] Sudjana, "Metode Statistika, Tarsito," 2016.
- [20] T. A. J. Robbins Stephen P, *Organizational Behavior. 15th Edition, Pearson Printice All*. Pearson Prentice Hall, 2013.
- [21] I. Ghozali, "Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23," 2016.
- [22] H. Glejser, "A New Test for Heteroskedasticity," *J. Am. Stat. Assoc.*, vol. 64, no. 325, pp. 316–323, Mar. 1969, doi: 10.1080/01621459.1969.10500976.
- [23] R. Kurniawan, *Analisis Regresi*. Kencana Prenada Media, 2016. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=KcY-DwAAQBAJ>