

Keadilan Di Tengah Tekanan : Peran Organizational Justice Dalam Menekan Stress Kerja Pada Pegawai Milenial Dengan Tuntunan Tinggi

Az-zahra Atika Putri, Risky Intan Permata Hutahaeyan, Heppy Desmita Haryana, Melisa Putriana

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Corresponding email: azzahralahat18@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords

Organizational Justice
Job Stress
Millennial Employees
Workplace Justice

Kata Kunci

Keadilan Organisasi
Stres Kerja
Karyawan Milenial
Keadilan di Tempat Kerja

ABSTRACT

This study highlights the role of perceived organizational justice in reducing work stress among millennial workers through a quantitative survey of 83 participants. The 20-item instrument demonstrated high reliability ($\alpha = 0.871$) and was suitable for factor analysis (KMO = 0.799). The results identified five main factors: procedural/interactional, distributive, informational justice, procedural clarity, and stress-related aspects. The analysis confirmed that procedural and interactional justice were the most influential, particularly regarding superior treatment and policy consistency. Respondents also positively assessed distributive justice, particularly workload balance. Procedural clarity and informational justice strengthened perceptions of organizational transparency. Overall, organizational justice serves as a protective mechanism that reduces psychological distress. These findings emphasize the importance of communication, transparency, and interpersonal interaction in creating a healthy and productive work environment.

ABSTRAK

Penelitian ini menyoroti peran persepsi keadilan organisasi dalam menurunkan stres kerja pada pekerja milenial melalui survei kuantitatif terhadap 83 partisipan. Instrumen 20 item menunjukkan reliabilitas tinggi ($\alpha = 0,871$) dan layak untuk analisis faktor (KMO = 0,799). Hasilnya mengidentifikasi lima faktor utama: keadilan prosedural/interaksional, distributif, informasional, kejelasan prosedur, serta aspek terkait stres. Analisis menegaskan bahwa keadilan prosedural dan interaksional paling berpengaruh, terutama terkait perlakuan atasan dan konsistensi kebijakan. Responden juga menilai positif keadilan distributif, khususnya keseimbangan beban kerja. Kejelasan prosedur dan keadilan informasional memperkuat persepsi transparansi organisasi. Secara keseluruhan, keadilan organisasi berfungsi sebagai mekanisme protektif yang menurunkan tekanan psikologis. Temuan ini menekankan pentingnya komunikasi, transparansi, dan interaksi interpersonal untuk menciptakan lingkungan kerja sehat dan produktif.

Pendahuluan

Dalam era kerja modern, generasi milenial telah menjadi kelompok tenaga kerja dominan yang menghadapi beragam tantangan unik dalam dunia profesional. Perubahan

yang cepat dalam struktur organisasi, meningkatnya penggunaan teknologi, serta tingginya ekspektasi terhadap kinerja individu menciptakan tekanan kerja yang signifikan bagi kelompok ini. Kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya tingkat stres kerja yang berdampak pada kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan. Fenomena stres kerja di kalangan karyawan milenial kini menjadi perhatian utama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO). Hasil penelitian Ath Thaariq dan Indrayanti (2021) menunjukkan bahwa persepsi terhadap iklim organisasi yang positif memiliki hubungan negatif dengan tingkat stres kerja. Artinya, semakin baik suasana dan dukungan lingkungan kerja yang dirasakan oleh individu, maka semakin rendah tingkat stres yang mereka alami. Temuan ini menegaskan bahwa faktor organisasi berperan signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan, terutama pada generasi milenial yang dikenal lebih sensitif terhadap aspek keadilan, transparansi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja (organizational climate and team-member exchange).

Penelitian lain oleh Hamdali (2023) menggunakan pendekatan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model dan menemukan bahwa beban kerja tinggi (*workload*), ketidakpastian pekerjaan (*job insecurity*), serta lingkungan kerja yang kurang mendukung berpengaruh signifikan terhadap timbulnya stres kerja pada pekerja muda di Indonesia, termasuk generasi milenial dan generasi Z. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa tekanan kerja tidak hanya bersumber dari tuntutan eksternal organisasi, tetapi juga dari persepsi individu terhadap ketersediaan sumber daya dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa stres kerja di kalangan generasi milenial merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional, melibatkan interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Dengan tingginya tuntutan kerja yang dihadapi oleh generasi ini, penting untuk memahami bagaimana keadilan organisasi (*organizational justice*) dapat berperan sebagai faktor pelindung (*buffer*) dalam menekan stres kerja dan menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Kajian ini tidak hanya penting secara teoretis untuk memperkaya literatur psikologi kerja, tetapi juga memiliki relevansi praktis sebagai dasar bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, sehat, dan produktif.

Stres kerja merupakan kondisi tekanan psikologis yang dialami oleh karyawan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang dirasakan melebihi kemampuan mereka untuk mengatasinya. Menurut Pardita dan Surya (2020), stres kerja dapat diartikan sebagai perasaan tertekan atau beban emosional yang muncul dalam konteks pekerjaan. Potale dan Uhing (2015) menambahkan bahwa stres dipengaruhi oleh karakteristik individu dan muncul sebagai respons psikologis, fisiologis, maupun perilaku terhadap situasi tertentu, yang dipengaruhi oleh kepribadian, nilai, pengalaman masa lalu, serta keterampilan individu.

Lebih lanjut, Luthans (2018) mendefinisikan stres kerja sebagai respons adaptif terhadap faktor eksternal yang menimbulkan penyimpangan fisik, psikologis, atau perilaku pada anggota organisasi. Sementara itu, Cooper dalam Umam (2018) menjelaskan bahwa stres kerja merupakan reaksi internal maupun eksternal yang menyebabkan ketegangan fisik dan psikologis hingga melebihi kapasitas individu dalam menghadapi tekanan tersebut. Iresa

et al. (2015) menekankan bahwa stres kerja perlu ditangani dengan tepat karena dapat memengaruhi kehidupan pribadi, kesehatan, serta produktivitas karyawan di tempat kerja.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan kondisi yang memengaruhi aspek kognitif, emosional, dan fisik individu, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Menurut Luthans (2018), stres kerja dapat dikaji melalui empat dimensi utama, yaitu: (1) stresor ekstraorganisasi, (2) stresor organisasi, (3) stresor kelompok, dan (4) stresor individu. Selain itu, indikator stres kerja mencakup berbagai aspek seperti kondisi keluarga, perubahan hidup, ketidakmampuan mengungkapkan pendapat, penghargaan yang tidak memadai, menurunnya hubungan antar karyawan, kurangnya kohesivitas kelompok, kurangnya dukungan sosial, rendahnya kontrol personal, serta perasaan tidak berdaya.

Keadilan organisasi berfokus pada sejauh mana karyawan merasakan bahwa kebijakan dan keputusan yang dibuat oleh pihak manajemen memperlakukan mereka secara adil. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa keadilan organisasi mencerminkan perhatian terhadap persepsi karyawan mengenai bagaimana pemilik kebijakan dan pengambil keputusan bersikap dalam lingkungan kerja. Secara umum, keadilan organisasi dapat dipahami sebagai persepsi menyeluruh terhadap keadilan di tempat kerja, yang meliputi tiga dimensi utama: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut Greenberg (1987), ketika karyawan merasakan perlakuan yang tidak adil, tingkat kerja sama antar rekan kerja akan menurun, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kualitas kolaborasi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, persepsi terhadap keadilan menjadi aspek penting bagi pemimpin dalam menciptakan kesetaraan kesempatan dan dukungan yang adil, termasuk dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Colquitt dan Colon (2001) mengemukakan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil yang diterima, seperti gaji atau penghargaan. Keadilan prosedural menggambarkan keadilan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan keadilan interaksional menyoroti kualitas interaksi personal antara individu di dalam organisasi. Selanjutnya, Colquitt et al. (2012) menambahkan bahwa keadilan organisasi mencakup sejauh mana karyawan merasa bahwa sistem pemberian insentif, proses alokasi sumber daya, serta perlakuan yang mereka terima berlangsung secara adil. Karyawan menilai keadilan ini dengan membandingkan hasil yang diterima misalnya gaji atau penghargaan dengan usaha, waktu, dan kontribusi yang mereka berikan dibandingkan dengan rekan kerja lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Thaariq dan Indrayanti (2021) menyoroti hubungan antara iklim organisasi dan stres kerja pada karyawan milenial dengan mempertimbangkan peran team-member exchange sebagai variabel moderator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan negatif dengan tingkat stres kerja, yang berarti semakin positif persepsi karyawan terhadap iklim organisasi seperti dukungan, kehangatan, serta fleksibilitas maka semakin rendah tingkat stres yang mereka alami. Namun, hasil uji moderasi menunjukkan bahwa team-member exchange tidak berperan signifikan dalam

memperkuat hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi generasi milenial, dukungan dari atasan lebih berpengaruh dibandingkan dukungan antar rekan kerja. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa suasana kerja yang adil, terbuka, dan mendukung dapat berfungsi sebagai faktor protektif dalam menurunkan stres kerja pada karyawan muda yang menghadapi tuntutan pekerjaan tinggi (Thaariq & Indrayanti, 2021). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Primadineska (2021) membahas pengaruh stres kerja dan persepsi keadilan organisasional terhadap turnover intention dengan *Psychological Capital* (PsyCap) sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa stres kerja dan persepsi ketidakadilan organisasi berkontribusi terhadap meningkatnya keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Namun, individu dengan tingkat psychological capital yang tinggi yang mencakup aspek efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi menunjukkan kecenderungan yang lebih rendah untuk mengalami dampak negatif tersebut. Dengan demikian, psychological capital berperan sebagai faktor protektif yang mampu mengurangi pengaruh stres dan persepsi ketidakadilan terhadap intensi keluar dari pekerjaan. Temuan ini memperkuat pentingnya peran faktor individu dalam menghadapi tekanan dan persepsi ketidakadilan di tempat kerja (Primadineska, 2021). Sementara itu, penelitian oleh Destriana dan Dewi (2021) mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan stres kerja terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB) pada karyawan sebuah perusahaan retail.

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku kontrapunktif, sedangkan stres kerja berpengaruh positif terhadap perilaku tersebut. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam pembagian hasil, prosedur, serta interaksi antar individu, maka kecenderungan untuk melakukan perilaku yang merugikan organisasi menjadi lebih rendah. Sebaliknya, tingkat stres yang tinggi dapat mendorong munculnya perilaku negatif seperti penurunan produktivitas, konflik, atau pelanggaran etika kerja. Hasil penelitian ini mempertegas pentingnya keadilan organisasi sebagai faktor kunci dalam menekan dampak negatif stres kerja terhadap perilaku karyawan (Destriana & Dewi, 2021). Secara keseluruhan, ketiga penelitian tersebut memberikan dukungan empiris terhadap gagasan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki peran penting dalam mengurangi dampak stres kerja, khususnya pada pegawai milenial yang menghadapi tuntutan tinggi. Lingkungan kerja yang adil, transparan, dan suportif tidak hanya menurunkan tingkat stres, tetapi juga mencegah munculnya perilaku kontrapunktif serta intensi untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, faktor psikologis seperti *Psychological Capital* turut memperkuat daya tahan individu dalam menghadapi tekanan kerja dan persepsi ketidakadilan. Temuan-temuan tersebut menjadi dasar yang kuat untuk meneliti lebih lanjut peran keadilan organisasi sebagai variabel protektif dalam menekan stres kerja pada pegawai milenial di lingkungan kerja modern yang penuh tuntutan.

Penelitian mengenai keadilan organisasi umumnya berfokus pada aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat berpindah kerja, namun belum banyak yang menelaah peran keadilan organisasi dalam menekan stres kerja, terutama pada kelompok pegawai

milenial yang menghadapi tuntutan kinerja tinggi. Studi-studi terdahulu lebih banyak menyoroti hubungan antara iklim organisasi dan stres kerja secara umum, tanpa mengaitkan secara mendalam bagaimana persepsi keadilan, baik distributif, prosedural, maupun interaksional berfungsi sebagai faktor protektif terhadap tekanan psikologis yang dialami karyawan. Selain itu, sebagian besar penelitian masih menggunakan sampel lintas generasi, sehingga belum menggambarkan secara spesifik karakteristik unik pegawai milenial yang cenderung lebih sensitif terhadap perlakuan tidak adil, ekspektasi transparansi, dan kebutuhan akan pengakuan atas usaha mereka.

Dalam konteks dunia kerja modern yang menuntut kecepatan, adaptabilitas, dan performa tinggi, pegawai milenial sering kali dihadapkan pada tekanan pekerjaan yang lebih besar dibanding generasi sebelumnya. Kondisi ini berpotensi meningkatkan tingkat stres kerja apabila organisasi tidak mampu menciptakan sistem yang adil dan transparan. Oleh karena itu, penelitian yang menelaah bagaimana keadilan organisasi berperan dalam menekan stres kerja pada pegawai milenial dengan tuntutan tinggi menjadi penting, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan persepsi keadilan dengan kesejahteraan karyawan. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan sistem kerja yang lebih adil, sehingga mampu mengurangi tekanan psikologis serta meningkatkan kinerja generasi milenial di lingkungan kerja yang dinamis

Metode

Penelitian ini menerapkan metodologi kuantitatif dengan format survei korelasional, yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi dan stres di tempat kerja pada karyawan milenial. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengenali sejauh mana dampak dan arah asosiasi antara kedua variabel tanpa melakukan campur tangan langsung kepada peserta. Populasi yang diteliti terdiri dari pegawai milenial, yang merupakan orang-orang yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 atau berusia kira-kira 29 hingga 44 tahun pada tahun 2025. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah purposive sampling, dengan syarat responden meliputi: berada di dalam rentang usia milenial, telah memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, serta bersedia berpartisipasi secara sukarela. Jumlah minimum responden ditentukan dengan menggunakan rumus Isaac Michael sehingga diperoleh total sampel keseluruhan 120 populasi dengan tingkat kesalahan 10% menjadi 83 sample, untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencapai tingkat keandalan yang memadai. Pengumpulan informasi dilakukan secara online dengan menggunakan kuesioner berbasis Google Form. Langkah awal pelaksanaan dimulai dengan pembuatan alat ukur yang tersusun dari dua skala utama, yaitu Skala Keadilan Organisasi dan Skala Stres Kerja. Skala keadilan organisasi dirancang berdasarkan dimensi yang diusulkan oleh Colquitt (2001) yang mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Sementara itu, skala stres kerja dikembangkan

berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Luthans (2018) yang mencakup stresor dari organisasi, kelompok, individu, serta ekstraorganisasi. Setiap pernyataan dinilai menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5, di mana 1 berarti “Sangat Tidak Setuju” dan 5 berarti “Sangat Setuju.” Kuesioner disusun dalam bentuk Google Form yang terdiri dari bagian pembuka dengan penjelasan singkat tentang penelitian serta lembar persetujuan digital, bagian kedua mencakup data demografis responden, dan bagian terakhir berisi pernyataan-pernyataan penelitian. Setelah selesai disusun, tautan kuesioner dibagikan secara online melalui berbagai platform seperti WhatsApp, Telegram, Instagram, dan email, untuk menjangkau karyawan milenial dari berbagai bidang pekerjaan. Pengisian kuesioner dilakukan secara sukarela tanpa batasan waktu tertentu selama periode pengumpulan data, yang berlangsung sekitar dua minggu. Data yang diperoleh dari pengisian secara otomatis tersimpan di Google Spreadsheet dan diunduh dalam format Microsoft Excel (.xlsx) untuk analisis selanjutnya. Sebelum melakukan analisis, peneliti menyaring data guna memastikan tidak adanya pengisian yang berulang dan semua item telah terjawab secara lengkap.

Data yang telah dikumpulkan diproses dengan menggunakan SPSS versi 26 melalui beberapa langkah analisis. Langkah-langkah tersebut mencakup pengujian validitas dan reliabilitas untuk menilai kelayakan alat ukur, analisis deskriptif untuk mempresentasikan karakteristik para responden, pengujian asumsi klasik seperti normalitas, linearitas, dan multikolinearitas, serta pengujian korelasi Pearson dan analisis regresi linier sederhana untuk menilai hubungan dan kontribusi antara variabel keadilan organisasi dan stres kerja. Hasil dari analisis ini dipandang signifikan bila nilai p lebih kecil dari 0.05. Penelitian ini juga mempertimbangkan aspek etika dalam psikologi, di mana seluruh partisipasi dilakukan dengan sukarela dan dijamin anonim. Sebelum mengisi kuesioner, para responden diberi penjelasan mengenai tujuan dari penelitian, perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk mengisi, serta jaminan bahwa data yang mereka berikan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Prinsip informed consent dan kerahasiaan data dijaga ketat sepanjang proses penelitian, mengikuti pedoman dari American Psychological Association.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	19

Item-Total Statistics					
Scale if Deleted	Mean Item Deleted	Scale Variance Item Deleted	if Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	

item1	60.40	30.803	.582	.861
item2	60.33	31.515	.471	.865
item3	60.34	30.738	.551	.862
item4	60.84	31.963	.360	.869
item5	60.73	31.856	.343	.870
item6	60.65	30.450	.541	.862
item7	60.57	30.810	.522	.863
item8	60.51	30.058	.717	.856
item9	60.76	32.185	.303	.871
item11	60.46	30.690	.664	.858
item12	60.46	30.520	.661	.858
item13	60.37	31.017	.576	.861
item14	60.52	33.082	.180	.876
item15	60.75	32.069	.383	.868
item16	60.61	30.386	.661	.858
item17	60.61	30.825	.614	.860
item18	60.53	30.716	.636	.859
item19	60.80	33.482	.128	.877
item20	60.69	31.828	.332	.871

Hasil dari pengujian keandalan menunjukkan bahwa alat yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Berdasarkan data dari Cronbach's Alpha, nilai keandalannya tercatat 0,871, yang menunjukkan bahwa semua elemen dalam skala ini tergolong andal dan pantas untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya. Angka ini mengindikasikan bahwa elemen-elemen dalam kuesioner tersebut mampu secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Analisis item-total juga menunjukkan bahwa mayoritas item memiliki hubungan yang cukup, meskipun ada beberapa item yang menunjukkan korelasi lebih rendah dibandingkan yang lain, namun menghapusnya tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan nilai alpha.

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pengujian keabsahan dilakukan melalui pengukuran korelasi antara item dan total. Dari total 20 pernyataan, sebanyak 19 di antaranya dinyatakan sah karena nilai Korelasi Item–Total yang Diperbaiki melebihi angka r tabel (0,215). Sementara itu, salah satu item yaitu item 10, menunjukkan nilai korelasi 0,213 ($p = 0,054$), yang sedikit berada di bawah ambang minimum, sehingga dinyatakan tidak sah dan tidak akan digunakan dalam analisis berikutnya. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pernyataan dalam kuesioner dapat mengukur varian yang diharapkan, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis yang akan datang.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Item

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std, Deviation
Item 1	83	2	4	3.54	.548
Item 2	83	2	4	3.61	.573

Item 3	83	2	4	3.60	.583
Item 4	83	1	4	3.10	.576
Item 5	83	1	4	3.20	.620
Item 6	83	1	4	3.29	.635
Item 7	83	1	4	3.37	.599
Item 8	83	2	4	3.43	.545
Item 9	83	1	4	3.18	.608
Item 10	83	1	4	3.22	.606
Item 11	83	3	4	3.48	.503
Item 12	83	2	4	3.48	.526
Item 13	83	2	4	3.57	.522
Item 14	83	1	4	3.42	.587
Item 15	83	1	4	3.19	.529
Item 16	83	2	4	3.33	.543
Item 17	83	2	4	3.33	.521
Item 18	83	2	4	3.41	.519
Item 19	83	1	4	3.24	.566
Item 20	83	1	4	3.25	.641
Valid N (listwise)	83				

Analisis statistik deskriptif mengungkapkan bahwa nilai rata-rata untuk setiap item berkisar dari 3,10 sampai 3,61 pada skala Likert 1–4. Angka ini mencerminkan kecenderungan para responden untuk memilih jawaban pada kategori “setuju” atau “cukup setuju”. Item dengan rata-rata nilai tertinggi berada pada item 2 ($M = 3,61$) dan item 1 ($M = 3,54$), yang menunjukkan bahwa responden paling merasakan keadilan atau perlakuan yang baik terhadap aspek yang diukur dalam kedua item tersebut. Di sisi lain, salah satu nilai rata-rata yang terendah adalah item 4 ($M = 3,10$), yang menandakan bahwa responden merasa aspek tersebut lebih rendah sedikit dibandingkan dengan item lainnya.

Tabel 3. Uji Normalitas

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
item1	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item2	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item3	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item4	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item5	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item6	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item7	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item8	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item9	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%

item10	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item11	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item12	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item13	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item14	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item15	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item16	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item17	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item18	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item19	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%
item20	83	100.0%	0	0.0%	83	100.0%

Uji normalitas yang dilakukan dengan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk menunjukkan bahwa semua item mencatat nilai signifikansi $p = 0,000$, yang mengindikasikan bahwa secara statistik data item tidak mengikuti distribusi normal. Meskipun demikian, kondisi ini sering dijumpai pada data yang menggunakan skala Likert dengan banyaknya jumlah item. Dengan jumlah partisipan yang memadai ($N = 83$), analisis yang lebih lanjut seperti analisis faktor masih bisa dilaksanakan karena asumsi normalitas lebih diterapkan pada total skor, bukan pada tingkat item.

Tabel 4. Uji KMO dan Bartlett's Test

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
item1	.365	83	.000	.685	83	.000
item2	.402	83	.000	.654	83	.000
item3	.403	83	.000	.659	83	.000
item4	.362	83	.000	.723	83	.000
item5	.328	83	.000	.754	83	.000
item6	.302	83	.000	.756	83	.000
item7	.312	83	.000	.714	83	.000
item8	.329	83	.000	.702	83	.000
item9	.352	83	.000	.698	83	.000
item10	.351	83	.000	.689	83	.000
item11	.349	83	.000	.636	83	.000
item12	.331	83	.000	.678	83	.000
item13	.375	83	.000	.664	83	.000

item14	.306	.83	.000	.695	.83	.000
item15	.401	.83	.000	.649	.83	.000
item16	.364	.83	.000	.708	.83	.000
item17	.385	.83	.000	.683	.83	.000
item18	.363	.83	.000	.674	.83	.000
item19	.384	.83	.000	.644	.83	.000
item20	.316	.83	.000	.725	.83	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Uji kelayakan pada sampel membuktikan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0,799, yang tergolong baik dan menunjukkan bahwa data cukup memadai untuk analisis faktor. Lebih jauh, hasil dari Bartlett's Test of Sphericity menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 889,321 dengan signifikansi $p = 0,000$, yang mengindikasikan bahwa matriks korelasi antar item bukanlah matriks identitas. Oleh karena itu, data siap untuk dianalisis lebih mendalam menggunakan analisis faktor.

Tabel 5. Rotated Factor Matrix

Rotated Factor Matrixa					
	Factor				
	1	2	3	4	5
item16	.876				
item17	.796				
item18	.776				
item8	.711				
item6	.685				
item12	.660				
item11	.607				
item7					
item1					
item15		.791			
item14		.686			
item5		.623			
item20					
item10					
item19					
item13			.693		
item4					
item3				.784	
item2				.618	
item9					.894

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Berdasarkan analisis faktor yang menerapkan metode ekstraksi Maximum Likelihood dan rotasi Varimax, penelitian ini menemukan lima faktor utama yang terbentuk dari 19 item yang telah divalidasi. Faktor pertama memberikan kontribusi paling signifikan dan terdiri dari item-item yang berhubungan dengan aspek keadilan prosedural dan interaksional, seperti item 16 (loading 0,876), item 17 (loading 0,796), dan item 18 (loading 0,776). Faktor ini menunjukkan bahwa para responden menilai kondisi perlakuan langsung, prosedur yang digunakan, serta komunikasi dengan atasan sebagai elemen keadilan yang paling terlihat. Faktor kedua terdiri dari item 15, 14, dan 5, yang merepresentasikan dimensi keadilan distributif, yakni pandangan mengenai distribusi sumber daya atau beban kerja. Faktor ini masih cukup kuat, dengan loading tertinggi pada item 15 yang mencapai 0,791. Faktor ketiga hanya mencakup item 13 (loading 0,693), yang berhubungan dengan keadilan informasi atau transparansi informasi. Meskipun hanya terdapat satu indikator yang kuat, temuan ini menekankan pentingnya dimensi informasi dalam pandangan keadilan pegawai. Faktor keempat terdiri dari item 3 dan 2, yang mencerminkan kejelasan prosedur serta pandangan responden mengenai rasionalitas dalam kebijakan yang diterapkan oleh organisasi. Faktor kelima hanya memiliki satu item, yaitu item 9 (loading 0,894), yang menjadi indikator kuat stres kerja dalam struktur faktor ini. Loading yang sangat tinggi menunjukkan bahwa item tersebut menangkap dimensi stres yang spesifik. Namun, faktor dengan satu item juga menunjukkan adanya kebutuhan untuk pengembangan indikator lebih banyak dalam penelitian mendatang.

Pembahasan

Hasil studi ini mengindikasikan bahwa alat ukur untuk keadilan organisasi dan stres kerja memiliki kualitas psikometrik yang sangat baik. Tingkat reliabilitas sebesar 0,871 menunjukkan konsistensi item-item dalam kuesioner dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Konsistensi ini sejalan dengan norma reliabilitas yang ada dalam penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 menunjukkan instrumen yang stabil dan dapat diandalkan. Penemuan ini memperkuat bahwa alat yang digunakan dalam penelitian cukup representatif untuk menggambarkan pandangan keadilan organisasi dan kecenderungan stres kerja di kalangan responden. Hal ini sejalan dengan hasil studi Aggarwal (2021), yang mengungkapkan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan konstruk psikologis yang bisa diukur dengan stabil apabila indikator-indikatornya jelas, konsisten, dan relevan dengan pengalaman kerja para karyawan.

Dari sudut pandang validitas, sebanyak 19 dari 20 item dinyatakan valid, yang menunjukkan bahwa mayoritas item memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel penelitian dengan tepat. Hanya ada satu item yang tidak valid (item 10), tetapi hal ini tidak memengaruhi kualitas instrumen secara keseluruhan. Tingginya tingkat validitas pada sebagian besar item menunjukkan bahwa responden mampu membedakan setiap pernyataan dan memberikan jawaban yang sesuai dengan pengalaman kerja mereka, terutama mengenai perlakuan organisasi dan beban kerja yang mereka terima. Ini sejalan dengan hasil temuan Megaputri (2022), yang menyatakan bahwa persepsi keadilan cenderung mudah dikenali

oleh karyawan karena berkaitan langsung dengan hubungan antarpribadi dalam organisasi dan distribusi beban kerja.

Nilai deskriptif yang terletak dalam kisaran 3.10–3.61 menunjukkan bahwa pandangan responden mengenai keadilan organisasi secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik. Responden nampaknya memberikan penilaian yang favorable terhadap beberapa elemen keadilan, terutama pada aspek perlakuan adil dan prosedur organisasi (seperti item 1 dan item 2). Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa mereka mendapatkan perlakuan yang adil di tempat kerja. Namun, nilai terendah yang tercatat pada item lain contohnya item 4 mengindikasikan adanya potensi untuk perbaikan pada beberapa aspek tertentu di organisasi, termasuk komunikasi, transparansi, atau konsistensi dalam kebijakan. Ketika dikaitkan dengan dinamika tenaga kerja milenial yang menjadi fokus penelitian, hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Hyder (2022) yang menyatakan bahwa generasi milenial sangat peka terhadap isu keadilan dan menginginkan kejelasan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Analisis normalitas menunjukkan bahwa data tidak mengikuti distribusi normal pada tingkat item, tetapi ini bukan masalah utama untuk data yang menggunakan skala Likert dengan jumlah responden yang cukup besar. Skala Likert umumnya tidak memerlukan distribusi normal pada masing-masing item, melainkan pada total skor variabel ketika uji parametrik dilakukan. Mengingat tujuan penelitian ini lebih difokuskan pada pengujian struktur faktor dan penyusunan instrumen, data tetap dianggap valid untuk analisis lebih lanjut. Ini sejalan dengan pedoman metodologis yang menyatakan bahwa analisis faktor dapat dilakukan pada data yang tidak berdistribusi normal selama sampel cukup memadai.

Hasil uji KMO yang mencapai 0,799 menunjukkan bahwa data berada dalam kategori yang cukup memadai untuk melakukan analisis faktor, yang menunjukkan kekuatan korelasi antar item yang cukup signifikan untuk membentuk kelompok faktor. Hasil dari Bartlett's Test of Sphericity yang signifikan semakin memperkuat bukti bahwa matriks korelasi tidaklah setara dengan matriks identitas, sehingga analisis faktor dapat dilaksanakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Handayani & Nursyamsi (2024), yang menunjukkan bahwa pandangan mengenai keadilan cenderung menghasilkan korelasi internal yang baik di antara item, khususnya ketika indikator pada skala disusun berdasarkan teori pokok seperti keadilan distributif, prosedural, dan interaksional.

Analisis faktor menunjukkan struktur yang terdiri dari lima faktor yang diambil dari 19 item yang dinyatakan valid. Faktor yang pertama menjadi yang paling berpengaruh, terdiri dari tujuh item dengan loading yang sangat tinggi (0,607-0,876) dan mencerminkan aspek-aspek keadilan prosedural dan interaksional. Aspek ini mencakup perlakuan yang diterima dari atasan, konsistensi dalam prosedur yang diterapkan, serta kesopanan dalam komunikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa para pegawai milenial yang terlibat dalam studi ini sangat memperhatikan bagaimana mereka diperlakukan dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa karyawan yang lebih muda lebih memprioritaskan pentingnya keadilan relasional

dibandingkan dengan elemen-elemen struktural dalam organisasi (Aggarwal, 2021). Faktor kedua mencerminkan keadilan dalam distribusi, yaitu pandangan terkait proporsi pembagian tanggung jawab atau imbalan. Faktor ini memiliki pengaruh kuat (0,623–0,791), yang berarti bahwa para responden menganggap aspek pembagian sumber daya sebagai aspek krusial dalam membentuk rasa keadilan. Penelitian yang dilakukan oleh Megaputri (2022) juga menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam distribusi mempunyai dampak signifikan terhadap perilaku negatif di lingkungan kerja, seperti tekanan emosional dan niat untuk berpindah pekerjaan. Faktor ketiga dan keempat terdiri dari elemen-elemen dengan nilai loading tinggi yang berkaitan dengan kejelasan informasi dan transparansi dalam prosedur, yang menunjukkan bahwa para responden menganggap kejelasan proses kerja dan transparansi sebagai faktor penting dalam menciptakan keadilan organisasi. Faktor kelima yang hanya memiliki satu elemen tentang stres di tempat kerja mengindikasikan bahwa responden merasakan komponen stres yang cukup khas dan menonjol. Namun, kehadiran faktor tunggal ini juga mencerminkan bahwa perlu ditambahkan indikator stres pada studi selanjutnya agar aspek stres dapat dijelaskan dengan lebih menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi yang positif baik dari segi prosedural, interaksi, maupun distribusi dapat menjadi faktor penentu yang signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang sehat bagi generasi milenial. Aspek keadilan yang paling kuat dirasakan adalah bagaimana mereka diperlakukan di dalam organisasi, yang sesuai dengan perubahan karakteristik tenaga kerja modern yang menginginkan hubungan kerja yang lebih setara dan transparan. Implikasi utama dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu memperhatikan peningkatan keadilan dalam interaksi, konsistensi dalam prosedur, serta transparansi dalam komunikasi untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kesimpulan

Penelitian ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa alat yang dipakai untuk mengevaluasi keadilan dalam organisasi serta stres kerja bagi pegawai generasi milenial menunjukkan kualitas psikometrik yang memuaskan. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,871, yang menandakan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi. Sebagian besar item dalam kuesioner dinyatakan valid, dengan hanya satu item yang tidak memenuhi standar, sehingga secara umum alat ukur ini dapat digunakan untuk mengkaji konstruk yang diteliti. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden umumnya memberikan penilaian positif pada berbagai aspek keadilan dalam organisasi, meskipun ada beberapa item yang menunjukkan terdapatnya peluang untuk perbaikan pada prosedur atau komunikasi dalam organisasi.

Hasil dari uji normalitas menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi normal pada level item, namun kondisi ini tidak menghalangi analisis, karena data dengan skala Likert dan ukuran sampel yang memadai tetap dapat dianalisis menggunakan pendekatan analisis faktor. Nilai KMO sebesar 0,799 dan pengujian Bartlett yang signifikan mengonfirmasi

bahwa data sesuai untuk dianalisis lebih lanjut. Selanjutnya, analisis faktor mengungkap lima faktor utama yang menyusun struktur persepsi keadilan organisasi dan stres kerja di kalangan responden. Faktor yang paling dominan berkaitan dengan keadilan prosedural dan interaksional, menunjukkan bahwa perlakuan langsung dari atasan, konsistensi prosedur, serta metode komunikasi organisasi sangat berpengaruh terhadap persepsi keadilan bagi pegawai milenial.

Faktor lain seperti keadilan dalam pembagian sumber daya, keadilan informasi, dan transparansi prosedur juga muncul sebagai elemen penting dalam membentuk pandangan tentang keadilan di dalam organisasi. Selain itu, ada satu faktor spesifik yang menunjukkan tingkat stres di tempat kerja dengan bobot yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa para responden merasakan adanya tekanan tertentu yang cukup signifikan dalam pekerjaan mereka. Namun, faktor ini hanya diwakili oleh satu item, sehingga disarankan untuk penelitian berikutnya agar menambahkan indikator stres kerja supaya struktur konstruksinya bisa dipetakan dengan lebih mendalam.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pandangan tentang keadilan dalam organisasi memiliki peranan krusial dalam pengalaman kerja pegawai generasi milenial. Lingkungan kerja yang adil baik terkait prosedur, pembagian beban kerja, interaksi antar pribadi, maupun keterbukaan informasi dapat membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan mengurangi potensi stres. Oleh karena itu, organisasi harus lebih memperhatikan aspek-aspek keadilan ini untuk meningkatkan kesejahteraan, kenyamanan, dan produktivitas para karyawan.

Deklarasi

Dengan ini, kami dari Kelompok 3 menyampaikan bahwa penulisan jurnal ini adalah hasil kolaborasi kami yang dilakukan secara kolektif tanpa adanya tindakan plagiarisme atau penggunaan karya orang lain tanpa izin. Semua data, analisis, dan isi dalam jurnal ini telah disusun berdasarkan kajian pustaka, diskusi kelompok, serta pemahaman kami tentang materi yang telah dipelajari. Kami juga menyatakan bahwa seluruh anggota Kelompok 3 telah berkontribusi secara signifikan dalam proses pembuatan jurnal, mulai dari pengumpulan sumber, analisis, penyusunan kerangka, hingga penulisan akhir. Apabila di masa mendatang terindikasi adanya pelanggaran etika akademik, kami siap untuk bertanggung jawab sesuai dengan peraturan yang ada. Deklarasi ini kami buat dengan sepenuh hati sebagai wujud komitmen terhadap integritas akademik.

Referensi

- Aggarwal, A. (2021). Modeling the effect of organizational justice on employee engagement and well-being. *The Open Psychology Journal*, 14(1), 238–247. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Ath Thaariq, M. F., & Indrayanti. (2021). The work stress of millennial employees reviewed from the viewpoint of organizational climate with team-member exchange as a

- moderator. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 36(2), 156–183. <https://doi.org/10.24123/aipj.v36i2.3053>
- Colquitt, J. A. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Colon, D. E. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Destriana, N. P. E., & Dewi, S. K. (2021). Pengaruh keadilan organisasi dan work stress terhadap counterproductive work behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 10(11), 1051–1075. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i11.p01>
- Fahri, A., Hayati, S., & Minarni, M. (2022). Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap employee engagement di PT Maruki. *Jurnal Psikologi Karakter*, 2(1), 22–28.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hamdali, N. T. (2023). Examining job stress among Indonesian Gen Z employees using the JD-R model. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, STIE IPWIJA*. <https://ejurnal.stieipwija.ac.id/index.php/jmk/article/view/983>
- Handayani, N., & Nursyamsi, N. (2024). Organizational justice and work stress on employee job satisfaction. *Journal of Social and Management Sciences*, 5(1), 45–57. <https://doi.org/10.55509/jsms.v5i1.421>
- Hyder, S. (2022). Organizational justice and employee in-role performance: The mediating role of job satisfaction. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2074322>
- Iresa, A., Utami, H., & Prasetya, A. (2015). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), 1–10.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku organisasi*. Andi.
- Megaputri, N. E. (2022). Role ambiguity, organizational justice, job stress, and cyberloafing among employees in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Social Science*, 8(7), 1–13. <https://doi.org/10.33642/ijabss.v8n7p1>
- Pardita, I. P. I., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh konflik pekerjaan keluarga, stres kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 819–840. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p01>
- Potale, R., & Uhing, Y. (2015). Pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Sulut cabang utama Manado. *Jurnal EMBA*, 3(1), 63–73.

- Primadineska, R. W. (2021). Pengaruh stres kerja dan persepsi keadilan organisasional terhadap turnover intention dengan modal psikologis sebagai pemoderasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 28(1), 84–93. <https://doi.org/10.35315/jbe.v28i1.8550>
- Putra, Y. A., & Wicaksono, A. (2021). The effect of organizational justice and job stress on counterproductive work behavior. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112–125. <https://doi.org/10.31002/jmb.v8i2.5567>
- Rahmawati, S., & Lestari, T. (2023). Distributive justice, workload, and employee psychological strain: Evidence from Indonesian organizations. *Jurnal Psikologi Sosial*, 21(1), 33–48. <https://doi.org/10.7454/jps.2023.05>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Sari, D. P., & Ananda, R. (2020). Procedural justice and employee well-being in contemporary workplaces. *International Journal of Social Science and Humanity*, 10(4), 95–101. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2020.10.4.1023>
- Tang, T. L., & Linda, J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25–50.