

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dan penggerak utama yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, perusahaan, maupun institusi dalam mencapai tujuannya (Mince dan Budiman, 2024). Pegawai merupakan sumber daya yang bernilai dalam organisasi karena memiliki peran utama dalam mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi (Galván-Vela *et al.*, 2022). Tanpa partisipasi aktif pegawai dalam menjalankan kegiatan organisasi, tujuan yang telah ditetapkan tidak akan dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dan memperhatikan sumber daya manusianya dengan sebaik-baiknya, termasuk dengan menciptakan kondisi kerja yang menjamin kepuasan dan kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Mince dan Budiman, 2024).

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja muncul ketika pegawai menilai pengalaman kerjanya secara positif, sehingga menimbulkan perasaan yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang dijalani (Lambert *et al.*, 2020). Penelitian (Spector, 2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja, produktivitas, serta penurunan tingkat *turnover* dan absensi pegawai. Dengan

demikian, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Kepuasan kerja menjadi isu penting dalam organisasi sektor publik, termasuk di Indonesia. Dalam penelitian Yulian *et al.* (2022) menemukan bahwa pada instansi pemerintah menunjukkan adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan, ketidakseimbangan beban kerja, serta rendahnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai, karena lingkungan kerja yang mencakup berbagai faktor di sekitar pekerja dapat memengaruhi kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Nitisemito, 2002). Selain itu, Kuswandini *et al.* (2026) juga menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja juga masih menjadi masalah dalam beberapa instansi pemerintah, yang menunjukkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Ketidakpuasan kerja disebabkan oleh beberapa faktor utama yang berkaitan dengan kondisi organisasi dan persepsi individu. Rendahnya keadilan organisasional, baik dalam pembagian imbalan maupun proses pengambilan keputusan, dapat menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaan (Galván-Vela *et al.*, 2022). Selain itu, beban kerja yang berlebihan juga memicu tekanan kerja sehingga menurunkan kepuasan pegawai (Lambert *et al.*, 2020). Ketidakpuasan juga muncul ketika imbalan yang diterima tidak sebanding dengan usaha yang diberikan, sebagaimana dijelaskan dalam *Equity Theory* (Pathardikar *et al.*, 2024).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat intrinsik (*motivation*) maupun ekstrinsik (*hygiene*) (Adamovic, 2023). Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri dan berkaitan dengan aspek yang mampu mendorong motivasi internal pegawai, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta peluang pengembangan karier. Sementara itu, faktor ekstrinsik merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja yang berfungsi sebagai pendukung dalam bekerja, meliputi kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan kerja.

Salah satu faktor ekstrinsik yang dibahas pada penelitian ini adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasional dipandang sebagai faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena mampu membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai melalui persepsi keadilan yang dirasakan (Galván-Vela *et al.*, 2022). Keadilan organisasional mengacu pada persepsi pegawai terhadap keadilan dalam organisasi, baik dalam distribusi hasil, proses pengambilan keputusan, maupun perlakuan interpersonal (Wichitsathian, 2024). Keadilan organisasional menggambarkan bagaimana pegawai merasakan dan menilai perlakuan yang mereka terima dalam lingkungan kerja sehari-hari. Pegawai tidak hanya menilai hasil yang diperoleh, tetapi juga memperhatikan bagaimana keputusan dibuat, bagaimana mereka diperlakukan oleh atasan, serta apakah terdapat kesetaraan perlakuan antar pegawai dalam organisasi (Wichitsathian, 2024). Konsep ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan

interaksional, yang secara bersama-sama membentuk persepsi keadilan pegawai terhadap organisasi (Kuswandini *et al.*, 2026).

Dari hasil analisis yang dilakukan oleh Sutriyaningsih dan Soeling (2025) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan persepsi pegawai mengenai keadilan dalam pembagian hasil atau imbalan yang diterima, seperti gaji, penghargaan, maupun kesempatan kerja, yang seharusnya sebanding dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Dimensi ini menekankan bahwa pegawai akan merasa adil apabila terdapat keseimbangan antara usaha yang dilakukan dengan hasil yang diperoleh. Selanjutnya, keadilan tidak hanya dinilai dari hasil yang diterima, tetapi juga dari bagaimana proses dalam organisasi dijalankan. Selain itu, Sutriyaningsih dan Soeling (2025) menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang diterapkan oleh organisasi. Keadilan ini tercermin dari adanya prosedur yang konsisten, transparan, tidak bias, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat dalam proses tersebut. Dengan demikian, proses yang adil akan meningkatkan penerimaan pegawai terhadap kebijakan yang ditetapkan organisasi.

Lebih lanjut, keadilan organisasional juga mencakup aspek interaksi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Menurut Cropanzano dan Molina (2015) menyatakan keadilan interaksional merupakan persepsi pegawai terhadap kualitas perlakuan interpersonal yang diterima dalam organisasi, yang tercermin melalui sikap hormat, kejujuran, dan perlakuan yang bermartabat dalam hubungan kerja. Selain itu, keadilan ini juga mencakup bagaimana informasi disampaikan secara

jelas, jujur, dan memadai kepada pegawai terkait keputusan organisasi, sehingga dapat mengurangi persepsi ketidakadilan dan meningkatkan pemahaman pegawai terhadap kebijakan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, berbagai penelitian empiris telah membuktikan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jilili dan Aini (2023) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui variabel moderasi yang berupa status pekerjaan. Penelitian lain juga menemukan bahwa dimensi keadilan distributif dan keadilan interaksional memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja (Madadha dan Al-Ma'aitah, 2025). Hal ini terjadi karena keadilan distributif berkaitan langsung dengan hasil yang diterima pegawai, seperti gaji, insentif, dan beban kerja, sehingga dampaknya lebih nyata terhadap evaluasi kepuasan kerja. Selain itu, keadilan interaksional menyentuh aspek interpersonal, seperti perlakuan yang adil, rasa hormat, dan kejelasan komunikasi, yang secara langsung memengaruhi emosi dan persepsi pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, keadilan prosedural cenderung bersifat tidak langsung karena hanya berkaitan dengan mekanisme atau proses pengambilan keputusan, sehingga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menjadi lebih lemah atau bahkan tidak signifikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi, khususnya pada dimensi keadilan prosedural. Beberapa penelitian menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja, sementara dimensi keadilan distributif dan keadilan interaksional menunjukkan pengaruh yang lebih kuat (Jilili dan Aini, 2023; Madadha dan Al-Ma'aitah, 2025). Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama dalam konteks organisasi dan budaya yang berbeda.

Selain perbedaan temuan antar dimensi keadilan organisasional, kesenjangan penelitian juga terlihat dari konteks organisasi yang diteliti. Sebagian besar penelitian terdahulu masih didominasi oleh sektor swasta dan industri tertentu, sehingga hasilnya belum sepenuhnya mencerminkan kondisi sektor publik (Galván-Vela *et al.*, 2022), khususnya di Indonesia. Padahal, sektor publik memiliki karakteristik organisasi yang berbeda, seperti sistem birokrasi yang kompleks, regulasi yang ketat, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi (Kuswandini *et al.*, 2026). Karakteristik tersebut berpotensi memengaruhi bagaimana pegawai memaknai keadilan organisasional serta dampaknya terhadap kepuasan kerja.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaji dalam konteks Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPb) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPB) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan instansi vertikal Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi strategis dalam pengelolaan perbendaharaan negara di wilayah DIY. Sebagai organisasi pemerintah yang bertugas mengelola keuangan negara, Kanwil DJPB DIY dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja tinggi, profesional,

dan berdedikasi. Dalam menjalankan tugasnya, pegawai Kanwil DJPB DIY berinteraksi secara intens dengan berbagai prosedur birokrasi, sistem penilaian kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU), serta mekanisme pemberian Tunjangan Kinerja (Tukin) yang diatur berdasarkan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan. Kondisi ini menciptakan konteks organisasi yang unik, di mana persepsi pegawai terhadap keadilan distribusi imbalan, keadilan prosedural, dan kualitas perlakuan interpersonal dari pimpinan menjadi faktor yang sangat relevan untuk diteliti dalam kaitannya dengan kepuasan kerja.

Dalam konteks instansi pemerintah di Indonesia, isu keadilan organisasional memiliki kompleksitas tersendiri yang dipengaruhi oleh karakteristik tata kelola sektor publik. Persepsi keadilan organisasional dapat dipengaruhi oleh dinamika sistem penggajian berbasis reformasi birokrasi, mekanisme promosi jabatan, serta pola komunikasi antara pimpinan dan staf. Ketika pegawai merasa bahwa distribusi imbalan tidak proporsional dengan kontribusi mereka, atau proses pengambilan keputusan tidak berjalan secara transparan, hal ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif pada kinerja organisasi (Mensah *et al.*, 2024; Wichitsathian, 2024).

Penelitian mengenai keadilan organisasional dan kepuasan kerja pada sektor publik menunjukkan pola temuan yang relatif konsisten. Temuan pada penelitian yang dilakukan oleh (Budiyanti, 2018) pada pegawai negeri sipil yang berada di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap

kepuasan kerja melalui pembentukan emosi positif pegawai. Artinya, semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan pegawai, maka semakin positif kondisi emosional yang terbentuk, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa dalam konteks instansi pemerintah, persepsi keadilan menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap kerja pegawai. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dewi *et al.*, 2024) pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang menunjukkan bahwa keadilan organisasional juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga semakin baik persepsi keadilan dalam organisasi, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dimiliki pegawai.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja secara empiris, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung tanpa mengkaji lebih dalam peran masing-masing dimensi keadilan organisasional. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara spesifik menguji perbandingan kekuatan pengaruh antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam konteks instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh masing-masing dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Perlu disadari bahwa karakteristik kerja di institusi seperti Kanwil DJPb yang ditandai oleh ketatnya regulasi, tingginya tuntutan akuntabilitas, serta dinamika reformasi birokrasi yang terus berkembang menciptakan konteks penelitian yang berbeda dan layak untuk dikaji secara lebih mendalam.

Berdasarkan keseluruhan uraian latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi, khususnya terkait pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada instansi pemerintah pusat di bidang pengelolaan keuangan negara di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional yang meliputi dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur mengenai keadilan organisasional pada konteks sektor publik Indonesia, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Kanwil DJPb DIY dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih berkeadilan guna meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?

2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Berikut ini merupakan batasan-batasan masalah yang ditetapkan untuk menyelaraskan pemahaman selama proses penelitian, sehingga pembahasan dapat menjadi lebih terfokus, yaitu:

1. Keadilan distributif dibatasi pada persepsi pegawai terhadap kewajaran pembagian gaji, tunjangan kinerja, serta penghargaan lainnya yang diterima di lingkungan organisasi (Madadha dan Al-Ma'aitah, 2025). Aspek distribusi sumber daya di luar dimensi kompensasi dan penghargaan kerja tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.
2. Keadilan prosedural adalah persepsi pegawai mengenai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan organisasi untuk mengambil keputusan terkait kebijakan, penilaian kinerja, dan alokasi sumber daya (Lambert *et al.*, 2020). Prosedur yang adil ditandai oleh konsistensi penerapan kebijakan, transparansi proses, ketiadaan bias, serta keterbukaan bagi pegawai untuk menyampaikan pendapatnya.

3. Keadilan interaksional dibatasi pada persepsi pegawai terhadap kualitas komunikasi pimpinan, kejujuran informasi yang diterima, serta rasa hormat dan penghargaan yang diberikan atasan dalam interaksi kerja sehari-hari di organisasi (Madadha dan Al-Ma'aitah, 2025).
4. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari penilaian atas berbagai aspek dan komponen pekerjaan yang dijalannya (Spector, 2022).

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan fokus pada ketiga dimensi keadilan organisasional. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkait dengan pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara khusus, penelitian ini memperkaya literatur mengenai dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional di konteks instansi pemerintah pusat di Indonesia yang masih terbatas jumlahnya.

2. **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dan manajemen Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penguatan sistem keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Rekomendasi yang dihasilkan dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih berkeadilan dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pegawai.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi atau dasar bagi penelitian-penelitian berikutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai topik serupa, terutama yang berhubungan dengan keadilan organisasional dan kepuasan kerja dalam konteks instansi pemerintah di Indonesia. Peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi, memperluas objek penelitian ke instansi pemerintah lainnya, maupun menggunakan metode penelitian yang berbeda untuk memperkaya temuan.

1.6 Sistematika Penelitian

Penelitian ini disusun dengan kerangka yang terstruktur dan mengikuti kaidah penulisan karya ilmiah, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian secara keseluruhan. Adapun gambaran umum isi penelitian ini meliputi:

1. Bab 1 Pendahuluan

Bab pertama berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang mencakup fenomena keadilan organisasional dan kepuasan kerja pegawai di Kanwil DJPB DIY, rumusan pertanyaan penelitian, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

2. Bab 2 Tinjauan Pustaka

Pada bab kedua dibahas mengenai tinjauan pustaka pada variabel keadilan organisasional beserta ketiga dimensinya (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional), variabel kepuasan kerja, rangkuman penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, serta model penelitian yang digunakan sebagai kerangka analisis.

3. Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab ketiga menjelaskan tentang desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan instrumen penelitian, metode analisis data yang digunakan, serta pengujian instrumen meliputi uji validitas dan reliabilitas.

4. Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Pada bab keempat disajikan hasil penelitian yang diperoleh, disertai dengan analisis dan pembahasan secara menyeluruh terhadap temuan penelitian berdasarkan metode yang telah diterapkan. Pembahasan mencakup hasil uji hipotesis mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai Kanwil DJPB DIY.

5. Bab 5 Penutup

Bab kelima berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial yang dihasilkan bagi Kanwil DJPB DIY, keterbatasan

penelitian, serta saran yang diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya maupun penerapan praktis di instansi terkait.

