

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan kajian teoritis yang menjadi landasan konseptual dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka diuraikan guna membangun pemahaman yang komprehensif mengenai variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian, meliputi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional), dan kepuasan kerja. Di samping itu, bab ini turut menjelaskan teori-teori yang melandasi keterkaitan antar variabel tersebut, serta menelaah hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai rujukan dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini diharapkan mampu memperkuat fondasi teoritis yang menopang pelaksanaan penelitian ini secara keseluruhan.

2.1 Keadilan organisasional

2.1.1 Definisi Keadilan organisasional

Dalam kajian psikologis, Tyler *et al.* (1997) menyatakan bahwa keadilan dipahami sebagai konsep yang bersifat deskriptif, yaitu berfokus pada faktor-faktor yang membentuk keyakinan individu mengenai apa yang secara subjektif dianggap adil atau tidak adil. Oleh karena itu, keadilan didefinisikan sebagai perasaan individu mengenai benar dan salah. Sejalan dengan hal tersebut, Silva dan Madhumali (2014) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, baik dalam proses, hasil, maupun interaksi sosial.

Berdasarkan perspektif tersebut, penilaian keadilan dalam organisasi tidak bersifat tunggal, melainkan terbentuk melalui beberapa dimensi utama yang digunakan pegawai dalam mengevaluasi perlakuan yang mereka terima. Oleh karena itu, keadilan organisasional terdiri dari tiga dimensi utama yang menjelaskan bentuk keadilan dalam organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dalam membentuk persepsi keadilan pegawai (Robbins dan Judge, 2023).

2.1.2 Dimensi Keadilan organisasional

Dalam konteks organisasi, persepsi keadilan karyawan tidak bersifat tunggal, melainkan mencakup beberapa dimensi yang mencerminkan berbagai aspek pengalaman kerja. Keadilan organisasional dipahami sebagai konsep multidimensional yang meliputi penilaian karyawan terhadap keadilan atas hasil yang diterima, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam perlakuan dan interaksi sosial di lingkungan kerja (Robbins dan Judge, 2023). Oleh karena itu, guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai keadilan organisasional, penting untuk mengkaji masing-masing dimensi tersebut secara lebih mendalam, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merujuk pada persepsi pegawai terhadap keadilan dalam distribusi hasil yang diterima, seperti gaji, bonus, dan promosi. Konsep ini berfokus pada hasil akhir yang diterima oleh individu dibandingkan dengan

kontribusi yang diberikan. Dalam konteks teori keadilan, Keadilan distributif berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap kewajaran hasil yang mereka terima, di mana pegawai cenderung menilai suatu hasil sebagai adil apabila didistribusikan secara proporsional dan merata di antara seluruh anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2023). Ketika pegawai merasa bahwa hasil yang diterima sebanding dengan usaha yang diberikan, maka mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang menilai distribusi imbalan sebagai adil cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja, sebagaimana yang Mensah *et al.* (2024) jelaskan bahwa Persepsi pegawai tentang keadilan distributif telah menjadi prediktor signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja yang optimis, termasuk kepuasan kerja.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi keadilan terhadap proses atau prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi. Dimensi ini menekankan pada transparansi, konsistensi, dan objektivitas dalam proses pengambilan keputusan. Pegawai cenderung menilai prosedur yang adil apabila mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, para pengambil keputusan berpegang pada aturan yang berlaku, mengambil keputusan secara konsisten baik antar individu maupun dari waktu ke waktu, bersikap tidak memihak kepada kelompok atau individu tertentu, mendasarkan keputusan pada informasi yang akurat, memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terdampak oleh keputusan tersebut, serta membuka ruang bagi adanya mekanisme banding atau keberatan (Robbins and Judge, 2023). Dengan demikian, keadilan prosedural memiliki peran

penting dalam membangun kepercayaan terhadap organisasi. Persepsi terhadap keadilan prosedural juga berimplikasi langsung pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Sesuai dengan penelitian Lambert *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena proses pengambilan keputusan yang adil dan konsisten akan meningkatkan penerimaan pegawai terhadap kebijakan organisasi serta memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan mereka.

3. Keadilan Interaksional

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa keadilan interaksional merupakan persepsi pegawai terhadap kualitas perlakuan interpersonal yang mereka terima dari atasan dalam proses interaksi kerja sehari-hari, yang mencakup dua aspek utama yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional berkaitan dengan sejauh mana organisasi memberikan penjelasan yang jujur, jelas, dan memadai terkait keputusan yang diambil, sehingga pegawai merasa dihargai dan memahami alasan di balik kebijakan yang diterapkan. Sementara itu, keadilan interpersonal merujuk pada bagaimana pegawai diperlakukan dengan sopan, hormat, dan bermartabat tanpa adanya perlakuan diskriminatif. Kedua aspek ini sangat penting karena cara organisasi berkomunikasi dan memperlakukan pegawai secara langsung memengaruhi respons emosional mereka, seperti kepercayaan, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam interaksi interpersonal, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, sedangkan perlakuan yang tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja dan memicu sikap negatif terhadap organisasi.

Keadilan interaksional menjadi penting karena pegawai tidak hanya menilai hasil dan proses, tetapi juga bagaimana mereka diperlakukan secara manusiawi (Kuswandini *et al.*, 2026).

Ketiga dimensi ini secara bersama-sama membentuk persepsi keadilan yang utuh dalam organisasi dan menjadi dasar dalam menjelaskan bagaimana keadilan organisasional memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen dalam penelitian ini. Selain itu, masing-masing dimensi keadilan organisasional memberikan kontribusi yang berbeda dalam membentuk sikap dan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga penting untuk dipahami secara komprehensif dalam konteks organisasi. Dengan demikian, tingkat keadilan yang dirasakan pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu aspek, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai dimensi keadilan yang saling melengkapi. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana keadilan organisasional terbentuk dalam suatu organisasi, perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi persepsi keadilan tersebut, baik yang berasal dari aspek organisasi maupun karakteristik individu pegawai.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi Keadilan organisasional

Keadilan organisasional tidak terbentuk secara alami, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individu. Salah satu faktor utama adalah praktik manajemen sumber daya manusia, seperti sistem kompensasi, kebijakan organisasi, dan gaya kepemimpinan. Praktik HR yang transparan dan adil akan meningkatkan persepsi keadilan pegawai (Cho *et al.*, 2025). Selain itu, komunikasi organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi keadilan. Komunikasi yang terbuka dan jelas akan meningkatkan pemahaman

pegawai terhadap keputusan organisasi sehingga meningkatkan persepsi *fairness* (Adamovic, 2023).

Di sisi lain, budaya organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi keadilan organisasional. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dianut dan diterapkan dalam lingkungan kerja, yang membentuk pengalaman serta persepsi pegawai terhadap organisasi, sebagaimana dijelaskan bahwa budaya merupakan kerangka nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam sebuah budaya. (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003). Dalam hal tersebut, organisasi yang menjunjung tinggi nilai keadilan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, karena pegawai akan merespons perlakuan yang mereka terima dan membentuk persepsi keadilan berdasarkan pengalaman yang mereka dapatkan (Galván-Vela *et al.*, 2022).

Faktor individu seperti pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan posisi jabatan juga dapat memengaruhi persepsi keadilan. Hasil dari penelitian Jilili dan Aini (2023) menunjukkan bahwa perbedaan status kerja pegawai memiliki persepsi yang berbeda terhadap keadilan organisasional. Oleh karena itu, keadilan organisasional merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor organisasi dan individu. Individu yang merasakan tingkat keadilan organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam organisasi dapat memicu ketidakpuasan kerja karena pegawai merasa tidak diperlakukan secara layak dan setara. Dengan demikian, hal

ini mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja dalam respons sikap pegawai yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam organisasi.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Spector (2022), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi pegawai. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari proses evaluasi terhadap pengalaman kerja yang bersifat subjektif dan multidimensional. Artinya, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, tetapi merupakan kombinasi dari berbagai pengalaman kerja yang dirasakan individu.

Selain itu, Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan yang dimiliki individu. Dalam hal ini, kepuasan kerja terbentuk melalui proses penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan kerja, serta sistem penghargaan yang diterima. Ketika hasil yang diperoleh saat bekerja mampu memenuhi harapan dan kebutuhan individu, maka akan muncul perasaan puas terhadap pekerjaan tersebut.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk menunjukkan sikap kerja yang positif, seperti meningkatnya kinerja, komitmen terhadap organisasi, serta rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya turnover intention, serta munculnya perilaku kerja yang tidak produktif (Baxi dan Atre, 2024). Penelitian Galván-Vela *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja dan retensi pegawai, di mana pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif dan loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian, untuk memahami bagaimana kepuasan kerja dapat ditingkatkan, perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap evaluatif yang mencerminkan sejauh mana individu merasa positif terhadap pekerjaannya, yang terbentuk melalui proses penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan dan pengalaman kerja sehari-hari (Lambert *et al.*, 2019). Dalam literatur perilaku organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja bersifat multidimensional dan melibatkan aspek psikologis, organisasi, serta karakteristik pekerjaan itu sendiri. Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja:

1. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dimensi yang melekat pada suatu pekerjaan yang memengaruhi kondisi psikologis serta motivasi dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sebagaimana dijelaskan dalam model

karakteristik pekerjaan oleh Hackman dan Oldham (1976). Karakteristik pekerjaan yang memberikan makna, variasi tugas, serta kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan kepuasan kerja karena individu merasa pekerjaannya bernilai. Penelitian Galván-Vela *et al.* (2022) menunjukkan bahwa aktivitas kerja memungkinkan individu untuk berperan dalam masyarakat serta berkontribusi terhadap pembentukan identitas dan harga diri. Hal ini menegaskan bahwa pekerjaan tidak hanya berfungsi sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana aktualisasi diri.

2. Lingkungan kerja dan praktik organisasi

Hal ini menjadi determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif serta praktik manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif. Cho *et al.* (2025) menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang sistematis mampu meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap perlakuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

3. Faktor psikologis individu

Faktor ini berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Persepsi dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya memengaruhi cara mereka mengevaluasi pengalaman kerja. Kepuasan kerja dipahami sebagai variabel sikap yang menunjukkan sejauh mana pegawai menyukai

pekerjaannya (Lambert *et al.*, 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh interpretasi subjektif individu.

4. Imbalan dan penghargaan kerja

Imbalan dan penghargaan kerja juga menjadi faktor utama. Pegawai akan merasa puas apabila kompensasi yang diterima dianggap sebanding dengan kontribusinya. Ketidakpuasan muncul ketika imbalan dirasa tidak sesuai dengan usaha yang diberikan (Pathardikar *et al.*, 2024). Hal ini menegaskan pentingnya keadilan dalam sistem kompensasi.

5. Beban kerja

Beban kerja yang dirasakan turut memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres dan menurunkan kinerja pegawai (Kuswandini *et al.*, 2026). Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang seimbang menjadi penting.

Secara umum, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan, meliputi karakteristik pekerjaan, lingkungan organisasi, kondisi psikologis individu, sistem kompensasi, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan faktor-faktor tersebut secara komprehensif menjadi aspek penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

2.3 Teori Keadilan

Teori keadilan digunakan untuk menjelaskan hubungan pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini. Teori keadilan dikemukakan oleh Adams (1963). Teori ini menjelaskan bahwa individu menilai

keadilan dalam hubungan kerja berdasarkan perbandingan antara *input* (kontribusi) dan *output* (hasil) yang diterima.

Teori keadilan menyatakan bahwa pegawai akan merasa puas apabila mereka menilai bahwa rasio antara kontribusi yang diberikan, seperti usaha, waktu, dan keterampilan seimbang dengan imbalan yang diterima, seperti gaji, penghargaan, dan promosi. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakseimbangan atau ketidakadilan, maka akan muncul perasaan tidak puas yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja (Wichitsathian, 2024; Mensah *et al.*, 2024).

Lebih lanjut, teori ini menekankan bahwa individu tidak hanya menilai keadilan berdasarkan kondisi pribadi, tetapi juga melalui perbandingan dengan orang lain (Greenberg, 2023). Ketika pegawai merasa bahwa mereka menerima perlakuan yang lebih rendah dibandingkan rekan kerja dengan kontribusi yang sama, maka akan muncul ketidakpuasan kerja (Cropanzano dan Molina, 2015). Sebaliknya, persepsi keadilan akan meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai (Chen *et al.*, 2023).

Dalam konteks penelitian ini, teori keadilan menjadi dasar teoritis yang menjelaskan hubungan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Ketiga dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional) merupakan bentuk nyata dari persepsi keadilan yang akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam distribusi hasil kerja seperti gaji, insentif, dan penghargaan. Dalam perspektif teori keadilan ketidakadilan dalam perbandingan antara input dan output dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, karena disaat pegawai merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang lebih rendah dibandingkan dengan usaha yang mereka curahkan, maka mereka akan merasa tidak puas (Pathardikar dan Mishra, 2024). Ketika pegawai merasa hasil yang mereka terima sudah adil, mereka akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif termasuk kepuasan kerja, karena persepsi pegawai tentang keadilan distributif telah menjadi pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja yang optimis, termasuk kepuasan kerja (Mensah *et al.*, 2024).

Dalam penelitian Lambert *et al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa imbalan yang mereka terima adil dan sesuai dengan kontribusi kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam distribusi hasil kerja dapat menurunkan kepuasan. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian gaji, penghargaan, dan promosi menjadi faktor penting dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Sejalan dengan itu, Penelitian pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Medan menunjukkan bahwa keadilan distributif menjadi dimensi yang paling

dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai (Sihite, 2009). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika pegawai menilai pembagian imbalan, penghargaan, beban kerja, atau hasil kerja telah dilakukan secara adil, maka mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Keadilan distributif menjadi penting karena pegawai umumnya menilai organisasi dari kesesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima. Dengan demikian, keadilan distributif dapat dipandang sebagai faktor penting yang membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H1: Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian lain yang dilakukan Vanyantari dan Kusmiyanti (2023) menemukan bahwa keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang transparan dan konsisten meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, proses yang terbuka atau transparan akan memberikan rasa kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, prosedur yang tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak dilibatkan atau diperlakukan secara tidak setara. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jilili dan Aini (2022) yang mengungkapkan adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kekuatan hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam prosedur organisasi berkontribusi pada

rasa dihargai dan diperlakukan secara setara, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Galván-Vela *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut menjelaskan bahwa karyawan tidak hanya menilai hasil yang diterima, tetapi juga mempertimbangkan keadilan dari proses yang digunakan dalam menghasilkan keputusan organisasi. Dengan demikian, keadilan prosedural dapat dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap proses yang diterapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.3 Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan interaksional merujuk pada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima pegawai dalam lingkungan kerja, yaitu persepsi pegawai terhadap kualitas perlakuan interpersonal yang mereka terima (Kuswandini *et al.*, 2026). Persepsi tersebut berperan dalam membentuk evaluasi emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Namun demikian, Kuswandini *et al.*, (2026) menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai keadilan organisasional cenderung bervariasi pada setiap dimensinya, terutama pada dimensi interaksional.

Penelitian Madadha dan Al-Ma'aitah (2025) menunjukkan hasil bahwa keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, bahkan menjadi salah satu dimensi yang paling kuat dalam membentuk sikap kerja

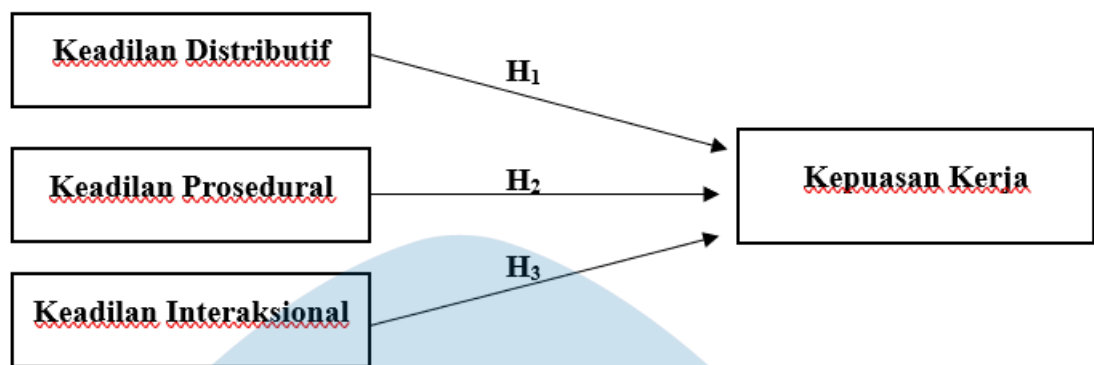
pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa perlakuan yang adil dan komunikasi yang baik dari atasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Adamovic (2023) juga menegaskan dalam penelitiannya bahwa perlakuan interpersonal yang adil, seperti komunikasi yang jelas dan penghormatan terhadap pegawai, meningkatkan rasa kepercayaan terhadap organisasi dan memperkuat kepuasan kerja. Dalam konteks ini, keadilan interaksional berfungsi sebagai mekanisme yang membangun hubungan sosial yang positif antara pegawai dan organisasi. Berdasarkan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H3: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

2.5 Model Penelitian

Model penelitian ini dikembangkan untuk mengkaji hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Dalam kerangka tersebut, ketiga dimensi keadilan organisasional berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai sebagai variabel dependen. Pengembangan model ini mengacu pada teori keadilan organisasional serta didukung oleh temuan empiris dari penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya keterkaitan signifikan antara persepsi keadilan dan kepuasan kerja. Adapun representasi visual dari model penelitian ini disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penting dalam membangun kerangka teoritis dan metodologis penelitian ini. Dengan menelaah penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami bagaimana variabel-variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja telah dikaji dalam berbagai konteks, baik di sektor swasta maupun sektor publik, serta di berbagai negara termasuk Indonesia. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari enam penelitian relevan yang menjadi referensi utama dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1	An Empirical Study on the Impact of Organizational Justice	Sampel: 247 pegawai Manaseer Industrial Complex, sektor pertambangan, Yordania.	X1: Distributive Justice X2: Procedural Justice X3: Interactional Justice Y: Job Satisfaction	Keadilan distributive dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan

	on Employee Job Satisfaction: Evidence from the Manaseer Industrial Complex in the Mining Sector (Madadha dan Al-Ma'aitah, 2025)	Metode Pengambilan Sampel: Convenience Sampling. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner terstruktur (skala Likert 5 poin). Alat Analisis Data: Uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), korelasi Pearson, dan analisis regresi linier berganda (SPSS v.22).		positif terhadap kepuasan kerja. Keadilan procedural tidak menunjukkan pengaruh signifikan.
2	Improving Employee Performance through the	Sampel: 50 pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	X1: Organizational Justice X2: Job Satisfaction	Keadilan organisasional

	Influence of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment (Sampebunga dan Budiman, 2024)	Kabupaten Manokwari, Indonesia (sensus). Metode Pengambilan Sampel: Sampling Jenuh. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: Regresi linier berganda (SPSS 21).	X3: Organizational Commitment Y: Employee Performance	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Fair Treatment and Job Satisfaction: A	Sampel: 966 pegawai dari 116 organisasi publik Korea Selatan yang	X1: Perceived Fair Treatment	Persepsi perlakuan yang adil berpengaruh

	Multilevel Analysis of Employment Transition (Cho, Cho, dan Jung, 2025)	menjalani transisi dari pegawai tidak tetap ke pegawai tetap. Metode Pengambilan Sampel: Purposive Sampling. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (manajer SDM dan pegawai). Alat Analisis Data: Hierarchical Linear Modeling (HLM); Multilevel Confirmatory Factor Analysis (MCFA).	X2 (org-level): HR Practices M (org-level): Perceived Government Support Y: Job Satisfaction	signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Praktik SDM di tingkat organisasi berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan pegawai. Dukungan pemerintah memoderasi hubungan antara persepsi
--	---	--	---	--

				keadilan dan kepuasan kerja secara signifikan.
4	The Moderating Role of Workplace Spirituality on the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction (Ertemsir, Bal, Demirhan, dan Kökalan, 2024)	Sampel: 360 pegawai dua maskapai penerbangan terbesar di Turki. Metode Pengambilan Sampel: Random Sampling dan Snowball Sampling. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (dua gelombang dengan jeda dua bulan).	X: Organizational Justice M: Workplace Spirituality Y: Job Satisfaction	Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Workplace spirituality berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

		Alat Analisis Data: Path Analysis dan Moderation Analysis (SPSS 25 dan AMOS 25).		Workplace spirituality memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja secara signifikan positif.
5	The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff	Sampel: 322 staf lembaga pemasyarakatan pemerintah di wilayah Selatan Amerika Serikat. Metode Pengambilan Sampel: Sampling Jenuh (voluntary, response rate 59%).	X1: Distributive Justice X2: Procedural Justice X3: Fear of Victimization X4: Role Overload X5: Perceptions of Training Y1: Job Satisfaction	Keadilan prosedural memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja, diikuti keadilan distributif, dan persepsi pelatihan

	(Lambert, Keena, Leone, May, dan Haynes, 2020)	Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: Ordinary Least Squares (OLS) Regression.	Y2: Organizational Commitment	Beban kerja berlebih berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.
6	Examining the Moderating Effect of Occupational Status on the Association of Organizational Justice and Job Satisfaction (Jilili dan Aini, 2023)	Sampel: 783 pegawai perusahaan swasta di Tiongkok (Chinese Social Survey, 2017). Metode Pengambilan Sampel: Probability Sampling (survei nasional).	X1: Distributive Justice X2: Procedural Justice M: Occupational Status Y: Job Satisfaction.	Keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

		Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (wawancara tatap muka). Alat Analisis Data: Hierarchical Linear Model (HLM).	Status jabatan memoderasi hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja pengaruh keadilan prosedural lebih kuat pada pegawai dengan status jabatan rendah ($\beta = 1,271$) dibandingkan status jabatan tinggi. Moderasi status jabatan terhadap
--	--	---	--

				hubungan keadilan distributif dan kepuasan kerja tidak signifikan.
7	Distributive Justice and Normative Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction (Pathardikar dan Mishra, 2024)	Sampel: 305 eksekutif industri semen di India. Metode Pengambilan Sampel: Stratified purposive sampling. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: SEM dengan bootstrapping.	X: Distributive Justice M: Job Satisfaction Y: Normative Commitment	Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen normatif. Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut.

8	Dimensions of Organisational Justice Impact Job Satisfaction and Turnover Intention in Emerging Economies (Galván-Vela <i>et al.</i>, 2022)	Sampel: 555 pekerja industri makanan di Meksiko. Metode Pengambilan Sampel: Tidak disebutkan secara spesifik. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: Structural Equation Modeling (CB-SEM).	X1: Distributive Justice X2: Procedural Justice X3: Interactional Justice Y1: Job Satisfaction Y2: Turnover Intention	Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Flexible Work Arrangement tidak memoderasi hubungan tersebut secara signifikan.
---	--	---	--	---

9	The Mediating Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment (Wichitsathian, 2024)	Sampel: 240 pegawai lembaga pendidikan teknologi. Metode Pengambilan Sampel: Tidak dijelaskan secara spesifik. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: Structural Equation Modeling (SEM).	X: Organizational Justice M1: Job Satisfaction M2: Organizational Commitment Y: Employee Performance	Keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan kinerja.
10	The Influence of Distributive Justice on Job Attitudes and Life	Sampel: 321 pegawai hotel di Ghana. Metode Pengambilan Sampel: Tidak dijelaskan secara spesifik.	X: Distributive Justice Y1: Job Satisfaction Y2: Job Involvement	Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan

	Satisfaction of Hotel Workers (Mensah <i>et al.</i>, 2024)	Metode Pengumpulan Data: Kuesioner. Alat Analisis Data: PLS-SEM	Y3: Life Satisfaction Y4: Organizational Commitment	kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan hidup. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki dampak luas terhadap sikap kerja pegawai.
--	--	---	---	---

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap tingkat keadilan dalam organisasi berperan dalam membentuk evaluasi mereka terhadap pekerjaan. Hasil ini memperkuat dasar teoritis serta mendukung perumusan hipotesis dalam penelitian ini.