

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi semakin penting seiring dengan berkembangnya proses pengelolaan organisasi yang bersifat berkelanjutan. Dalam hal ini, karyawan dipandang sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi serta sebagai sumber daya strategis yang perlu dikelola secara efektif. Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja, profit, dan pengalaman kerja bagi organisasi, serta keselarasan dengan strategi yang telah ditetapkan. Selain itu, keberhasilan organisasi juga sangat bergantung pada kerja sama dan kinerja para karyawan, karena kontribusi mereka mencerminkan posisi kompetitif organisasi dalam perspektif strategis (Madadha & Al-Ma'aitah, 2025). Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, berbagai aspek yang berkaitan dengan faktor manusia menjadi fokus utama pembahasan, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu elemen penting karena tingkat kepuasan yang dimiliki karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan serta efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan (Irfan, 2022).

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan sejauh mana individu merasa puas atau memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja

menggambarkan tingkat perasaan positif yang muncul dari hasil evaluasi individu terhadap berbagai aspek yang ada dalam pekerjaan, seperti pelaksanaan tugas, hubungan dengan rekan kerja, sistem kompensasi atau penghargaan yang diberikan organisasi, serta kondisi lingkungan kerja tempat mereka bekerja (Indrayani et al., 2024). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya akan menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah, hal tersebut dapat memicu berbagai dampak negatif bagi organisasi, antara lain penurunan produktivitas kerja, meningkatnya tingkat ketidakhadiran karyawan, serta bertambahnya kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi merujuk kepada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal di tempat kerja (Adamovic, 2023; Wiseman & Stillwell, 2022). Persepsi keadilan yang baik akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan mendorong munculnya sikap kerja yang positif. Sebaliknya, ketidakadilan yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, munculnya konflik, dan penurunan kinerja (Ayalew & Walia, 2024). Persepsi mengenai keadilan dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam memengaruhi sikap serta perilaku karyawan di lingkungan kerja. Ketika karyawan menilai bahwa kebijakan organisasi, sistem pembagian imbalan, maupun perlakuan yang diberikan oleh pihak manajemen tidak dilakukan secara

adil, kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Keadilan distributif merupakan salah satu dimensi penting dalam keadilan organisasi yang berkaitan erat dengan kepuasan karyawan, dan merujuk pada persepsi karyawan mengenai tingkat keadilan dalam pembagian hasil atau imbalan yang diperoleh dari organisasi, seperti; gaji, insentif, bonus, promosi jabatan, maupun berbagai bentuk penghargaan lainnya yang diterima sebagai imbalan atas kontribusi kerja mereka (Abdullahi et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pemberian imbalan yang diterapkan oleh organisasi dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai tingkat keadilan di tempat kerja. Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka peroleh sebanding dengan usaha, tanggung jawab, serta kinerja yang telah mereka berikan, maka hal tersebut dapat menumbuhkan perasaan dihargai dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika karyawan menilai bahwa imbalan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan, persepsi ketidakadilan dapat muncul dan berpotensi menurunkan motivasi kerja dan sikap positif karyawan terhadap organisasi (Sheikh et al., 2026).

Keadilan prosedural merujuk pada penilaian karyawan terhadap keadilan dalam proses atau mekanisme yang digunakan organisasi dalam menetapkan kebijakan dan mengambil keputusan, mencakup sejauh mana proses tersebut dilakukan secara adil, konsisten, dan transparan serta mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak (Colquitt et al., 2001). Penerapan prosedur yang adil

dalam organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap sikap kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara objektif dan mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak, mereka cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila prosedur yang diterapkan dalam organisasi dipandang tidak adil, tidak konsisten, atau tidak transparan, maka hal tersebut dapat memunculkan persepsi negatif di kalangan karyawan. Kondisi seperti ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan terhadap manajemen, mengurangi motivasi kerja, serta memicu ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan (Fayzullaev & Shin, 2024).

Keadilan interaksional merupakan salah satu dimensi dalam keadilan organisasi yang berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan karyawan di lingkungan kerja. Dimensi ini menggambarkan bagaimana pihak manajemen atau pimpinan memperlakukan karyawan dengan sikap yang sopan, menghargai keberadaan mereka, serta menyampaikan informasi mengenai kebijakan organisasi secara jelas dan terbuka. Perlakuan yang adil dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi serta menumbuhkan rasa dihargai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka (Bakotić & Bulog, 2021); Koçak & Kerse, 2022). Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa interaksi yang terjadi di tempat kerja tidak menunjukkan sikap saling menghargai, kurangnya keterbukaan informasi, atau komunikasi yang tidak dilakukan dengan baik oleh pihak manajemen, maka kondisi tersebut dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, melemahkan

motivasi kerja, serta menimbulkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Maka dari itu, penerapan keadilan interaksional dalam organisasi menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, karena kualitas hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan dapat memengaruhi sikap kerja serta tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi jasa keuangan, penerapan keadilan organisasi juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, terutama pada perusahaan yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat. Salah satu lembaga keuangan yang memiliki peran penting di Indonesia adalah PT Pegadaian (Persero), yaitu perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang pembiayaan berbasis gadai. Pegadaian dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik organisasi dengan intensitas interaksi yang tinggi antara karyawan dan nasabah, sehingga menuntut penerapan keadilan dalam proses, pembagian hasil, maupun hubungan interpersonal. Selain itu, variasi layanan seperti gadai, pembiayaan mikro, dan investasi emas menuntut kinerja karyawan yang maksimal serta tingkat kepuasan kerja yang baik. Oleh sebab itu, penting untuk menganalisis bagaimana persepsi keadilan organisasi, baik distributif, prosedural, maupun interaksional, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pegadaian, khususnya di wilayah Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam konteks organisasi jasa keuangan, penerapan keadilan organisasi juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, terutama pada perusahaan

yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat.

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Yogyakarta?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Yogyakarta?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian dapat dilakukan secara lebih terarah dan terfokus, maka peneliti menetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Keadilan distributif dalam penelitian diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap tingkat keadilan dalam pembagian hasil atau kompensasi yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Keadilan distributif menekankan pada sejauh mana karyawan menilai bahwa hasil yang mereka terima, seperti gaji, bonus, atau bentuk kompensasi lainnya, telah dibagikan secara adil sesuai dengan usaha dan kontribusi yang diberikan (Colquitt et al., 2001; Lambert et al., 2020).
2. Keadilan prosedural dalam penelitian diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap tingkat keadilan dalam proses atau tata cara yang digunakan organisasi ketika menetapkan kebijakan maupun mengambil keputusan yang berkaitan dengan karyawan. Keadilan prosedural berkaitan dengan sejauh

mana proses pengambilan Keputusan dalam organisasi dilakukan secara konsisten, transparan, serta mempertimbangkan kepentingan karyawan (Colquitt et al., 2001; Mamić et al., 2024).

3. Keadilan interaksional dalam penelitian diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap kualitas perlakuan interpersonal yang mereka terima dari atasan maupun pihak manajemen selama proses interaksi di lingkungan kerja. Keadilan interaksional menekankan pada bagaimana karyawan diperlakukan dengan penuh rasa hormat, memperoleh komunikasi yang jelas, serta mendapatkan penjelasan yang memadai terkait Keputusan atau kebijakan organisasi (Colquitt et al., 2001; Adamovic, 2023).
4. Kepuasan kerja pada penelitian diartikan sebagai tingkat perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerja yang mereka rasakan, termasuk hubungan dengan rekan kerja, sistem penghargaan yang diterapkan organisasi, serta kondisi lingkungan kerja tempat mereka bekerja (Spector, 1997; Indrayani et al., 2024).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Adapun manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan konsep keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, peneliti ini juga diharapkan dapat menambah referensi ilmiah mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji topik yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi pihak Pegadaian Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan keadilan organisasi, baik dalam bentuk keadilan distributif, keadilan prosedural, maupun keadilan interaksional. Bagi peneliti,

penelitian diharapkan dapat memperluas pengetahuan serta pemahaman mengenai konsep keadilan organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian juga diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti topik yang berkaitan dengan keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian tersusun atas lima bab utama sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada Bab I, peneliti memaparkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab II, peneliti memaparkan berbagai teori yang dikemukakan oleh para ahli serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel yang diteliti sebagai dasar atau acuan dalam penelitian. Selain itu, pada Bab II juga dijelaskan mengenai masing-masing variabel yang memengaruhi kepuasan kerja, penelitian terdahulu yang relevan, kerangka penelitian, serta hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab III, peneliti menguraikan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi lokasi penelitian, jenis dan sumber data penelitian, model penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik pengujian instrumen

penelitian, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV, peneliti memaparkan hasil penelitian yang meliputi karakteristik responden, hasil pengujian instrumen penelitian berupa uji validitas dan uji reliabilitas, serta hasil analisis data (analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F, dan uji t) yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian.

BAB V: PENUTUP

Pada Bab V, peneliti memaparkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan penelitian. Selain itu, Bab V juga memuat implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.