

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian berlandaskan pada *Organizational Justice Theory* sebagai kerangka teoretis utama yang mendasari seluruh variabel yang diteliti. Teori ini dikembangkan oleh Colquitt (2001) Berpendapat bahwa cara karyawan menilai tingkat keadilan yang berlaku di dalam organisasi akan berdampak langsung pada bagaimana mereka bersikap dan berperilaku dalam bekerja, termasuk pada tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Tiga dimensi dalam *Organizational Justice Theory* yang menjadi fokus utama, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif merujuk pada penilaian karyawan mengenai seberapa wajar imbalan atau hasil yang mereka terima dari organisasi dibandingkan dengan kontribusi yang telah mereka berikan. Keadilan prosedural mengacu pada penilaian karyawan atas sejauh mana proses dan tata cara yang diterapkan organisasi dalam pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan berjalan secara adil. Adapun keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana karyawan menilai kualitas perlakuan yang mereka terima dari atasan maupun pihak manajemen selama berlangsungnya interaksi di tempat kerja (Colquitt, 2001).

Ketiga dimensi tersebut secara kolektif membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan memandang bahwa organisasi telah memperlakukan mereka secara adil dalam ketiga aspek

tersebut, persepsi positif yang terbentuk akan mendorong tumbuhnya sikap yang lebih baik terhadap pekerjaan, salah satunya tercermin dari meningkatnya kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila karyawan menilai adanya ketidakadilan pada satu atau lebih dimensi tersebut, kondisi semacam ini berpotensi melemahkan motivasi kerja, menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta memunculkan ketidakpuasan dalam menjalankan pekerjaan mereka (Colquitt et al., 2001).

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep utama dalam perilaku organisasi yang berkaitan dengan sikap individu terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif karyawan yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka alami (Spector, 1997; Judge et al., 2017). Oleh karena itu, kepuasan kerja menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun pada aspek-aspek tertentu. Definisi kepuasan kerja pada penelitian mengacu pada pendapat Spector (1997) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik pekerjaan, sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta persepsi keadilan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan perlakuan yang adil dapat meningkatkan tingkat kepuasan

kerja karyawan. Kepuasan kerja juga memberikan dampak yang penting bagi organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, komitmen yang kuat, serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (Judge et al., 2017).

Kepuasan kerja juga dapat dilihat melalui beberapa aspek atau dimensi yang membentuknya. Spector (1997) Mengemukakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari beberapa dimensi, antara lain kepuasan terhadap gaji (*pay*), promosi (*promotion*), supervise (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), penghargaan (*contingent rewards*), prosedur operasional (*operating procedures*), rekan kerja (*coworkers*), sifat pekerjaan itu sendiri (*nature of work*), dan komunikasi (*communication*). Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan bagaimana karyawan menilai berbagai elemen dalam pekerjaannya secara lebih spesifik.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Jameel et al. (2020) menunjukkan bahwa beberapa aspek seperti kompensasi, hubungan sesama rekan kerja, serta kondisi pekerjaan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti rasa dihargai dan keadilan dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Gori et al., 2020).

2.1.2 Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan salah satu aspek dalam keadilan organisasi yang berhubungan dengan bagaimana karyawan memandang keadilan dalam pembagian imbalan yang diberikan oleh organisasi. Dalam *Equity Theory*, Adams (1965) Menjelaskan bahwa penilaian terhadap keadilan didasarkan pada perbandingan antara kontribusi yang diberikan individu dengan hasil yang mereka terima. Sejalan dengan itu, Colquitt et al. (2001) Mengemukakan bahwa keadilan distributif mencerminkan persepsi individu terhadap kewajaran dalam distribusi hasil, seperti gaji, bonus, maupun berbagai bentuk kompensasi lainnya. Keadilan distributif dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebijakan kompensasi yang diterapkan, tingkat keterbukaan dalam pemberian imbalan, serta keselarasan antara kinerja dan penghargaan yang diberikan. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam distribusi imbalan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (Lambert et al., 2020). Dari sisi dampak, keadilan distributif memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap sikap dan perilaku karyawan. Karyawan yang merasa memperoleh perlakuan yang adil dalam pembagian imbalan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, serta kinerja yang lebih optimal.

2.1.3 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan mengenai tingkat keadilan dalam proses dan mekanisme yang digunakan organisasi dalam menetapkan kebijakan serta mengambil keputusan. Konsep ini menekankan bahwa keadilan tidak hanya dilihat dari hasil, tetapi juga dari bagaimana proses tersebut

dijalankan. Colquitt et al. (2001) Menjelaskan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan konsistensi, ketidakberpihakan, keakuratan informasi, serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Keadilan prosedural dipengaruhi oleh transparansi kebijakan, kejelasan aturan, serta sejauh mana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa prosedur yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak (Lambert et al., 2020). Dari sisi dampak, keadilan prosedural berperan dalam membentuk sikap kerja karyawan. Persepsi terhadap proses yang adil dapat meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

2.1.4 Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional mengacu pada persepsi karyawan terhadap kualitas perilaku interpersonal yang mereka terima dari atasan atau manajemen dalam lingkungan kerja. Aspek ini menekankan pentingnya sikap hormat, sopan, serta kejelasan komunikasi dalam menyampaikan kebijakan atau keputusan organisasi. Colquitt et al. (2001) menyatakan bahwa keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas komunikasi dan perlakuan yang diterima individu selama proses interaksi. Keadilan interaksional dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan keterbukaan komunikasi dalam organisasi. Perlakuan yang baik serta komunikasi yang jelas terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai (Lambert et al., 2020). Dari sisi dampak, keadilan interaksional berperan dalam membentuk sikap kerja karyawan. Persepsi interaksi yang adil dapat meningkatkan

kepuasan kerja, kepercayaan, dan komitmen terhadap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>An empirical study on the impact of organizational justice on employee job satisfaction: Evidence from the Manaseer industrial complex in the mining sector</i> (Madadha & Al-Ma'aitah, 2025)	a. Pendekatan kuantitatif-deduktif dengan target sampel 220 karyawan. Menggunakan kuesioner online berbasis Google Form dan menghasilkan 247 responden. b. Analisis data yang dilakukan menggunakan SPSS versi 22	1. Keadilan Distributif 2. Keadilan Prosedural 3. Keadilan Interaksional	1. Keadilan distributif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Kompleks Industri Manaseer 2. Keadilan Prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di Kompleks Industri Manaseer 3. Keadilan Interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kompleks Industri Manaseer
2.	<i>Meningkatkan Komitmen organisasi Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja: Strategi untuk Pengurusan Organisasi yang Berkesan</i> (Mohd Ridwan Abd Razak et al., 2025)	a. Metode kuantitatif <i>cross-sectional</i> dengan jumlah responden 400 pekerja di sektor layanan swasta, Lembah Klang, Malaysia. b. Menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya. c. Analisis data yang dilakukan menggunakan SmartPLS 4.	1. Keadilan Interaksi 2. Keadilan Prosedur 3. Kepuasan Kerja 4. Komitmen Organisasi	1. Keadilan interaksi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Keadilan prosedur berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi 4. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan sebagai perantara dalam hubungan antara keadilan interaksi dengan komitmen organisasi.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				5. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan sebagai perantara dalam hubungan antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi
3.	<i>The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting</i> (Sia & Tan, 2016)	a. Menggunakan metode kuantitatif cross-sectional, dengan total 300 kuesioner disebarkan dan 254 digunakan untuk analisis. Para peserta survei berasal dari berbagai departemen dari sembilan hotel yang berpartisipasi di Cebu. b. Analisis data yang dilakukan menggunakan SPSS AMOS 21	1. <i>Distributive Justice</i> 2. <i>Procedural Justice</i> 3. <i>Interactional Justice</i>	1. <i>Distributive Justice</i> berpengaruh positif pada kepuasan kerja 2. <i>Interactional Justice</i> berpengaruh positif (lemah/kecil) pada kepuasan kerja 3. <i>Procedural Justice</i> tidak berpengaruh pada kepuasan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.
4.	<i>How does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital</i> (Totawar & Nambudiri, 2014)	a. Menggunakan metode kuantitatif cross-sectional dengan total responden 440. Ada juga tahapan pilot study dengan total 53 responden. b. Analisis data yang dilakukan menggunakan SEM AMOS 16.	1. <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Organizational Commitment</i> 3. <i>Organizational Justice</i> 4. <i>Psychological Capital</i>	1. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> 2. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> 3. <i>Organizational Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Psychological Capital</i> 4. <i>Psychological Capital</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> .

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				5. <i>Psychological Capital</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> 6. <i>Psychological Capital</i> terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>organizational justice</i> dan <i>job satisfaction</i> 7. <i>Psychological Capital</i> terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>organizational justice</i> dan <i>organizational commitment</i>
5.	<i>The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives</i> (Fatt, 2010)	a. Menggunakan metode kuantitatif cross sectional dengan total 46 pertanyaan dan jumlah responden sebanyak 300 karyawan di Klang Valley, Malaysia. b. Analisis data menggunakan statistik klasik & regresi berganda	1. <i>Job Distributive Justice</i> 2. <i>Procedural Justice</i> 3. <i>Jobs Satisfaction</i> 4. <i>Organizational Commitment Turnover Intention</i>	1. <i>Distributive justice</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> 2. Secara parsial, <i>procedural justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 3. Secara parsial, <i>procedural justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . 4. <i>Distributive justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . 5. <i>Procedural justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				6. <i>Distributive justice</i> dan <i>procedural justice</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 7. <i>Distributive justice</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 6. <i>Procedural justice</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Keadilan Distributif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sembiring et al. (2020) Mengungkapkan bahwa keadilan distributif berhubungan positif dengan kepuasan kerja, di mana karyawan yang menilai bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusinya cenderung merasa lebih puas dalam bekerja. Hasil tersebut didukung oleh Jameel (2021) Dinyatakan bahwa keadilan dalam pembagian kompensasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, Ayalew & Walia (2024) Menemukan bahwa keadilan organisasi, termasuk keadilan distributif, memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keselarasan antara kontribusi karyawan dan imbalan yang diterima menjadi faktor penting dalam

membentuk kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi, penghargaan, serta beban kerja diberikan secara adil, akan timbul perasaan dihargai dan diakui oleh organisasi. Sebaliknya, apabila terdapat ketidakseimbangan dalam pembagian hasil, hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan kerja.

Dalam konteks PT Pegadaian wilayah Yogyakarta, karyawan menghadapi tuntutan kerja dan target yang beragam, sehingga keadilan distribusi hasil, seperti insentif, beban kerja, dan bentuk penghargaan lainnya menjadi sangat penting. Apabila karyawan menilai bahwa imbalan yang diterima telah sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lambert et al. (2020) mengungkapkan bahwa penerapan prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja, di mana karyawan yang menilai proses tersebut berjalan secara adil cenderung merasa lebih puas. Temuan didukung oleh Suifan et al. (2017) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak hanya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen

karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Zahednezhad et al. (2021) Menemukan adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa keadilan dalam proses pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Ketika prosedur yang diterapkan dinilai adil, transparan, dan bebas dari bias, karyawan akan lebih percaya terhadap organisasi serta merasa dihargai. Sebaliknya, prosedur yang dianggap tidak adil dapat memicu ketidakpuasan dan menurunkan sikap positif karyawan.

Pelaksanaan pekerjaan dalam konteks PT Pegadaian wilayah Yogyakarta melibatkan berbagai kebijakan, target, dan evaluasi kinerja yang menuntut adanya prosedur yang jelas dan adil. Apabila karyawan menilai bahwa setiap keputusan organisasi diambil melalui proses yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan prosedural berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Pegadaian Yogyakarta

Temuan dari berbagai studi empiris mengindikasikan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lambert et al. (2021) Mengungkapkan bahwa perlakuan interpersonal

yang baik dari atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa dihargai dalam interaksi kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Temuan ini didukung oleh Zahednezhad et al. (2021) yang menemukan adanya hubungan positif antara keadilan interaksional dan kepuasan kerja. Selain itu, Fouquereau et al. (2020) Menyatakan bahwa keadilan interaksional berkontribusi dalam membentuk berbagai sikap kerja yang positif, termasuk kepuasan kerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan karyawan menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Ketika karyawan mendapatkan perlakuan yang sopan, dihargai, serta memperoleh komunikasi yang jelas, akan muncul perasaan dihargai dan diakui dalam organisasi. Sebaliknya, perlakuan yang kurang baik dapat memicu ketidakpuasan kerja dan menurunkan sikap positif karyawan.

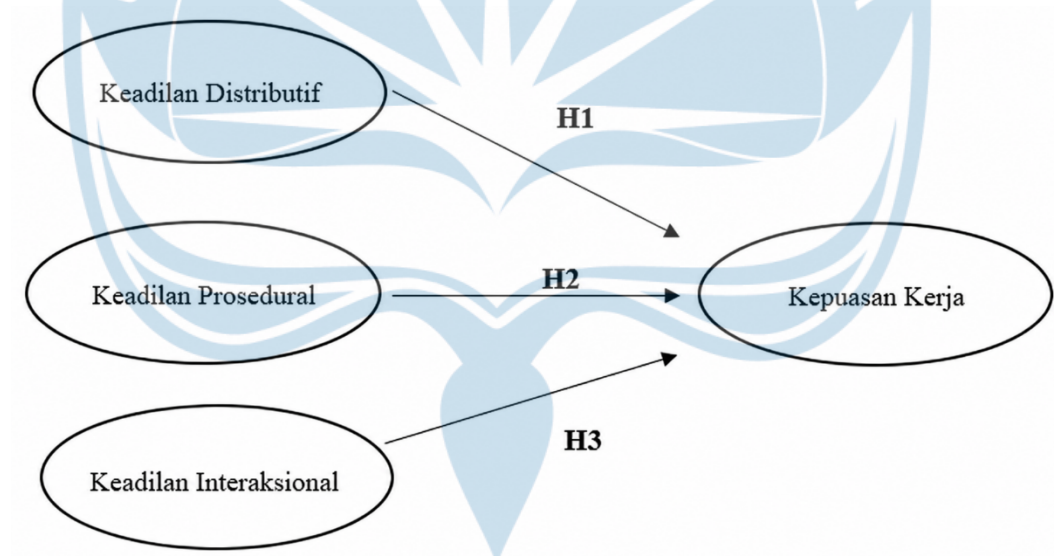
Pada lingkungan kerja PT Pegadaian wilayah Yogyakarta, hubungan antara atasan dan karyawan menjadi krusial mengingat tingginya intensitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, perlakuan yang adil, komunikasi yang efektif, serta penghargaan terhadap karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa diperlakukan dengan baik dalam setiap interaksi kerja, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap

kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Penelitian

Mengacu pada kajian teori serta pengembangan hipotesis yang sudah dipaparkan pada bagian sebelumnya, penelitian ini berupaya melihat sejauh mana keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebagai variabel independen mampu memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Keterkaitan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya digambarkan melalui kerangka penelitian berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber : (Madadha & Al-Ma'aitah, 2025)