

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Equity theory

Menurut As'ad (2018) *equity theory* (teori keadilan) dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari equity theory ada 3 yaitu :

1. input, yakni segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
2. *out comes*, yakni segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
3. *Comparison persons*, yakni kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input-out comes yang dimilinya

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-out comes dirinya dengan ratio input-out comes orang lain atau comparison persons. Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil (*equity*) maka seseorang akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan atau *overcompensation in-equity*, bisa menimbulkan

kepuasaan tetapi bisa pula tidak. Bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan atau *under compensation in-equity*, akan timbul ketidakpuasaan (Wexley & Yuki, 1977).

Menurut Rivai dan Sagala (2016) Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*unequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari perbandingan sosial. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio hasil input orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Namun jika perbandingan itu tidak seimbang dan justru merugikan (kompensasi kurang), akan menimbulkan ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan.

## **2. Kepuasan kerja**

### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Robbins dalam Wibowo (2016) memandang kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Robbins & Judge (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Handoko (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hoppeck Tiffin (1958) dalam As'ad (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan dengan pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan terhadap pekerjaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang disebutkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian pekerjaan yang dikerjakannya.

## **b. Teori kepuasan kerja**

Menurut Wexley dan Yuki (1977) dalam As'ad (2018) mengemukakan ada 3 macam teori kepuasan kerja yang sering dipakai oleh banyak orang. Pertama, *Disprepancy Theory* : kepuasan kerja diukur dari selisih antara apa yang seharusnya didapat dan apa yang dirasakan oleh pekerja. Kedua, *Equity Theory* : Teori ini menitikberatkan kepada sikap yang diterima oleh karyawan dengan dasar keadilan pada suatu keadaan tertentu. Ketiga, *Two factor theory* : Menurut teori ini kepuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda dan bukan merupakan suatu variabel yang bersifat kontinyu antara kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

## **c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Ghiselli & Brown (1950) dalam As'ad (2018) menyebutkan bahwa jaminan social, mutu pengawasan, kedudukan posisi, pangkat golongan, dan umur. Dari segi umur, semakin tua umur karyawan mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda cenderung kurang terpuaskan karena pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan sebab-sebab lain. Ghiselli & Brown (1950) dalam As'ad (2018) dari kedudukan posisi, umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Sedangkan

dari mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja, kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

Menurut Gomes (2018) kepuasan atau ketidakpuasan seseorang merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Kepuasan ini dipengaruhi oleh keadaan sosial, yang berhubungan dengan gaji, keselamatan kerja, supervisi, relasi-relasi antar perorangan dalam kerja, peluang - peluang di masa yang akan datang atau kesempatan karir, dan pekerjaan itu sendiri. Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada kerja dan keinginan untuk ganti pekerjaan.

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Ada indikator tertentu yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Adapun indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Mas'ud (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan terhadap gaji. Karyawan akan merasa puas jika gaji yang diterima sebanding dengan beban kerjanya.

- 2) Kepuasan dengan promosi. Adanya kesempatan untuk promosi atau meningkatkan karir membuat karyawan merasa puas.
- 3) Kepuasan dengan rekan sekerja. Kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja sangat penting untuk mendukung kepuasan kerja.
- 4) Kepuasan dengan penyelia. Pengawasan yang baik ikut menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang ditanganinya.

### **3. Keadilan Distributif**

#### **a. Pengertian keadilan distributif**

Santoso (2010) dalam syahbana & septyarini (2021) mengatakan bahwa definisi dari keadilan distributif adalah keadilan yang asalnya dari hasil yang diterima oleh seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan haruslah sebanding antara apa yang diterima oleh karyawan tersebut dan apa yang diterima oleh karyawan lain. Sehingga keadilan distributif mengacu pada keadilan atas hasil yang diterima oleh karyawan.

Alvi & Abbasi (2012) dalam Seprini (2019) menyebutkan bahwa keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan output dalam hal perspektif kontribusi, kebutuhan dan keadilan. Heavyantoto (2018) keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya

dan hasil keputusan, misalnya tentang pemberian gaji, insentif dan *reward*.

Menurut Tjahjono dkk (2015) dalam Akbar dkk (2017) mengemukakan bahwa keadilan distributif menunjukkan sejauhmana kompensasi yang diterima pegawai sebuah perusahaan adil didalam proses pendistribusiannya. Keadilan distributif keadilan yang terkait pada pengalokasian hasil pada karyawan. Proses alokasi hasil yang dimaksud berhubungan dengan distribusi hasil atau kompensasi yang diterima oleh pegawai. Kompensasi yang diterima yang didasarkan kepada tingkat kesulitan pekerjaan, jam kerja, lamanya proses penyelesaian hingga tingkat risiko pekerjaan yang dirasakan.

#### **b. Teori keadilan distributif**

Colquitt (2001:390) dalam heavyantono (2018) menjelaskan bahwa keadilan distributif didasarkan pada teori ekuitas (*equity theory*), dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio output-input individu dengan rasio output-input individu lainnya yang menjadi pembanding. Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa individu menentukan apakah ia merasa diperlakukan adil dengan cara membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) yang kemudian dikaitkan dengan apa yang telah mereka terima (misalnya gaji, promosi). Kemudian perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan untuk rasio sama yang dimiliki oleh orang lain. Melihat hal tersebut lebih dalam, maka dapat

dilihat bahwa proses komparasi tersebut lebih menekankan pada aspek ekonomis. Motivasi individu akan muncul bila tidak ada kesamaan rasio antara individu tersebut dan rasio orang lain.

### c. Sifat keadilan distributif

Tjahyono (2014) dalam Sulaefi (2017) menjelaskan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Ketika orang bekerja pada organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distribusi sumberdaya di dalam organisasi. Pandangan tersebut dikenal dengan pendekatan sumberdaya (*resource-based model*). Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Tjahyono bahwa alokasi yang diperoleh karyawan dari organisasi bersifat subyektif personal. Orang mempunyai kecenderungan menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan organisasi.

Tutar (2015) dalam Seprini (2019) mengatakan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan kejujuran dan kesetiaan yang ditunjukkan selama distribusi sumber daya organisasi. Keadilan distribusi berfokus pada kenaikan upah, evaluasi kinerja, promosi dan hukuman. Dengan kata lain, apa yang penting dalam hal keadilan distributif adalah kepercayaan pegawai terhadap keadilan saham mereka di antara sumber daya yang didistribusikan.

#### **d. Indikator keadilan distributif**

Indikator-indikator dari keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993:537) dalam putra dkk (2019) meliputi:

- 1) Jadwal kerja. Merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.
- 2) Beban kerja. Merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.
- 3) Penghargaan yang didapatkan, pemberian prestasi penting dalam sebuah perusahaan karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.
- 4) Tanggung jawab pekerjaan. Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing.

#### **4. Keadilan Prosedural**

##### **a. Pengertian keadilan prosedural**

Menurut Robbins dan Judge (2018), keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam

keadilan prosedural, yaitu pengendalian proses dan penjelasan dari pimpinan.

Heavyantono (2018) mengatakan bahwa keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan dari proses yang digunakan untuk mencapai hasil organisasi. Keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan, misalnya prosedur promosi, mengumpulkan informasi sebelum membuat keputusan, dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Seprini (2019) keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan yang diberikan seseorang sesuai dengan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keadilan prosedural dijelaskan tentang keadilan teoritis pegawai dari prosedur, demikian pula menggambarkan keadilan prosedur yang digunakan dalam proses alokasi.

#### **b. Teori tentang keadilan prosedural**

Teori tentang keadilan prosedural menyatakan bahwa individu dapat secara sukarela berkorban di dalam keadaan tertentu bahkan melampaui hasil keputusan yang bersifat jangka pendek Greenberg dan Folger (1983:243) dalam heavyantono (2018). Proses yang adil adalah penting bagi individu dikarenakan hal tersebut merupakan bentuk sinyal dalam menghormati martabat individual sekaligus sebagai bentuk upaya mengkonfirmasi statusnya dalam organisasi.

### **c. Prinsip-prinsip keadilan prosedural**

Adapun prinsip-prinsip keadilan prosedural menurut Cropanzo et al (2013:361) dalam Tjahyanti (2017) adalah sebagai berikut:

#### *a. Consistency*

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak diperlakukan sama dalam suatu prosedur yang sama.

#### *b. Lack of bias*

Bias biasanya terjadi dari dua sumber, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak.

#### *c. Accuracy*

Informasi yang dibutuhkan harus berdasarkan fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal ini harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

#### *d. Representation of all concerned*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.

*e. Correction*

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

*f. Ethics*

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral

**d. Indikator keadilan prosedural**

Indikator-indikator dari keadilan prosedural menurut kreitner dan Kinicki (2010:16) yang dikutip Seprini (2019) meliputi:

- 1) Konsistensi: ketetapan dan kemantapan dalam bertindak yang sesuai dengan kebijakan yang terus menerus berusaha sampai suatu pencapaian diraih.
- 2) Minimalisasi bias: suatu tindakan untuk mengurangi dalam hal menyampaikan kata-kata yang tidak berguna atau kurang dipahami oleh seseorang.
- 3) Informasi yang akurat: Informasi yang tidak mengandung keragu-raguan, sama maksudnya yang disampaikan dengan yang menerima, bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak menyesatkan, harus menjelaskan dan mencerminkan maksudnya

atau dengan kata lain tidak menimbulkan pertanyaan bagi penerima informasi tersebut.

- 4) Dapat diperbaiki: suatu ketentuan atau peraturan yang apabila tidak sesuai dengan prosedur dapat mudah dirubah dan diperbaiki kembali.
- 5) Representatif: suatu ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan dapat mewakili seluruh lapisan baik pemberi atau penerima informasi.
- 6) Etis: peraturan atau ketetapan yang telah dibuat sesuai dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.

## **5. Keadilan Interaksional**

### **a. Pengertian keadilan interaksional**

Menurut Robbins dan Judge (2018), keadilan interaksional didefinisikan sebagai tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan.

Menurut Thawil & Anwar (2021), keadilan interaksional keadilan yang dipersepsikan sebagai bentuk keadilan. Ketika karyawan berinteraksi dengan manager, pimpinan atau pihak organisasi. Interaksi di dalam hal kepekaan manager atau pimpinan terhadap

perasaan karyawan. Perlakukan adil dalam bentuk rasa hormat dan bermartabat serta kepedulian yang sama dengan karyawan lainnya. Ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, Ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis.

Menurut Gibson et al (2009) dalam Akbar dkk (2017) keadilan interaksional menunjukkan sejauhmana seorang pegawai diperlakukan dengan penuh rasa hormat dan sesuai dengan martabatnya. Keadilan interaksional berhubungan dengan perasaan yang dimiliki oleh pegawai dalam proses interaksi didalam organisasi yang melibatkan pegawai dengan sesama pegawai, ataupun pegawai dengan atasan. Ketika pegawai merasakan kenyamanan lewat adanya sikap saling hormat dan menghargai maka akan mendorong kenyamanan dalam bekerja, sehingga akan memperoleh pencapaian dalam bekerja sekaligus mendorong rasa puas yang dirasakan pegawai dalam bekerja.

#### **b. Jenis keadilan interaksional**

Ada dua macam tipe keadilan dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal (Robbins dan Judge 2018).

##### **1). Keadilan Informasional**

Keadilan informasional merupakan keadaan di mana pekerja diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan. Jika

seseorang merasa bahwa manajer lain mengambil keputusan berdasarkan pada informasi yang relatif lengkap dan akurat, dan bahwa informasi tersebut diproses dan pertimbangan dengan baik, orang tersebut kemungkinan akan mengalami keadilan informasional meskipun mereka tidak sepenuhnya setuju dengan keputusan tersebut.

## 2). Keadilan Interpersonal

Keadilan ini berkaitan dengan hubungan yang tercipta antara karyawan dan pemimpin. Keadilan interpersonal merupakan keadaan di mana pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan penuh martabat. Sikap sopan dan hormat merupakan perilaku yang sangat penting dalam keadilan interpersonal. Selain itu, komunikasi sangat penting dalam terciptanya keadilan interaksional

### c. Indikator keadilan interaksional

Menurut Cropanzano et al (2007) dalam afuan (2021) indikator keadilan interaksional terdiri dari:

- 1) *Interpersonal Justice*, memperlakukan karyawan dengan sopan, mulia, dan terhormat.
  - a. Pimpinan memperlakukan karyawan dengan sopan. Hal ini berkaitan dengan sikap pimpinan yang sopan terhadap para staf karyawan.

- b. Pimpinan memperlakukan karyawan dengan mulia. Pimpinan memperlakukan karyawan sebagai insan yang mulia.
- c. Pimpinan memperlakukan karyawan dengan rasa hormat. Pimpinan manaruh rasa hormat kepada setiap karyawan.

2) *Informasional Justice*, Berbagi informasi yang relevan, serta berkomunikasi dengan baik, baik antara supervisor dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan.

- a. Manajemen memberikan informasi tentang organisasi yang relevan secara jelas kepada karyawan. Pihak manajemen bersikap terbuka dalam menginformasikan berbagai hal tentang organisasi.
- b. Atasan bisa diajak berkomunikasi kapanpun diperlukan. Atasan membuka atau memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkomunikasi, setiap kali diperlukan.

## B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dapat disusun dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Identitas Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dhudy Susilo Nugroho & Slamet Riyadi Bisri (2018) <i>Indonesian Economics Business and Management Research</i> , Vol. 1, No. 1, (2018), pp. 84-89, ISSN: 2656-9663.	Variabel Independen: - Keadilan Distributif - Keadilan Prosedural - Keadilan interaksional Variabel Dependen: - Kepuasan Kerja	- Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan distributif,

			keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Ikka Kurniasyari & Didik Subiyanto (2021) JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan) Vol. 5, No. 2 Desember 2021, Hal. 453 – 467 E-ISSN: 2549-0893.	Variabel Independen: - Keadilan distribusi - Keadilan prosedural Variabel Dependen: - Kepuasan kerja (Y1) - Komitmen organisasi (Y2)	- Keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3.	Bahtiar Nur Syahbana & Epsilandri Septyarini (2021) <i>Jurnal Manajemen</i> Volume 11 No 2, Juli-Desember 2021, Hal.	Variabel Independen: - Keadilan distributif - Keadilan prosedural Variabel Dependen:	- Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, - Keadilan prosedural berpengaruh positif dan

	112-129, e-ISSN 2627- 7872/2088-8554 112.	- Komitmen Afektif Variabel mediasi: - Kepuasan kerja	signifikan terhadap kepuasan kerja
4.	Endang Sri Wahyuningsih dan Heri Setiawan (2020)  Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 17 No. 2, November 2020, hal. 103-118. ISSN : 1411 – 1977.	Variabel Independen: - Keadilan distributif, - keadilan prosedural, - keadilan interaksional Variabel Dependen: - Kepuasan kerja	- Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
5.	Billy J. Maspaitella, Yohandika Tri. A, Siswanto, Haryo Santoso, Arfan Bakhtiar (2018) <i>Seminar Nasional</i>	Variabel Independen: - Keadilan distributif - Keadilan prosedural - Keadilan	- Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural berpengaruh signifikan

	<p><i>IENACO</i> – 2018, Hal. 498-507. ISSN 2337-4349.</p>	<p>Interaksional</p> <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja,</li> <li>- Komitmen</li> <li>- Intensi Keluar</li> </ul>	<p>terhadap kepuasan kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan Interaksional berpengaruh akan tetapi signifikansinya terhadap kepuasan kerja tidak terlalu besar</li> </ul>
6.	<p>Asep Qustolani (2020) Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis, Volume 3 No. 2, November 2020; 169-179, E-ISSN: 2621-5012.</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan Prosedural</li> <li>- Partisipatif</li> <li>- Dukungan Organisasi</li> </ul> <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan prosedural partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
7.	<p>M. Afuan (2021) Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, Volume 2, Issue 1, Hal. 331-346, E-ISSN: 2716-375X, P-ISSN: 2716-3768.</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan distributif</li> <li>- keadilan interaksional</li> </ul> <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan Kerja</li> <li>- Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap kepuasan Kerja</li> </ul>

8.	<p>Thawil, Sitti Marijam Thawil &amp; Mohammad Anwar. 2021. <i>Oikonomia: Jurnal Manajemen</i>, Volume 17, No. 2, Juli 2021, pp. 97- 111, p-ISSN: 0215-143X, e-ISSN: 2797-8966.1</p>	<p>Variabel Independen:  - Keadilan distributif  - Keadilan prosedural  Variabel Dependen:  - Kepuasan kerja</p>	<p>- Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja  - Keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
9.	<p>Jaenab &amp; Ety Kurniawati (2020) Jurnal Magister Manajemen Unram Vol. 9, No 1. Maret 2020, 53- 67, ISSN: 2621-7902.</p>	<p>Variabel Independen:  - Keadilan Distributif  - keadilan interaksional kompensasi  Variabel Dependen:  - Kepuasan kerja</p>	<p>- Keadilan distributif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja  - Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
10.	<p>Okky Indra Heavyantono (2018) Jurnal Ilmiah Administrasi Publik</p>	<p>Variabel Independen:  - Keadilan distributif  - keadilan</p>	<p>- Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

	(JIAP), Vol 4, No1, pp 1-9, ISSN 2302-2698 , e-ISSN 2503-2887.	prosedural Variabel Dependen: - Kepuasan kerja	- Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
11.	Zulkifli Musannip, Efendi Siregar, Rizki Syahputra, Siti Lam'ah Nasution (2020) Jurnal JSHP Vol. 4 No. 2, Hal. 82-92. p-ISSN: 2580-5398 e-ISSN: 2597-7342.	Variabel Independen: - Keadilan Organisasional Variabel Dependen: - Komitmen Organisasi Variabel mediasi: - Kepuasan kerja	- Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
12.	I Gede Edi Sastrawan Mahadi Putra dan Ayu Desi Indrawati (2018) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 4, : 2010-2040. ISSN 2302- 8912.	Variabel Independen: - distributif Variabel Dependen: - Kepuasan kerja - komitmen Organisasional	- Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
13.	Agus Faryandi dan Titik Nurbiyati (2017) Forum Manajemen	Variabel Independen: - Keadilan prosedural, - keadilan	- Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

	Indonesia (FMI) Ke-9 , November 2017, ISBN : 978-602-8557- 313.	distributif, keadilan interaksional Variabel Dependen: - Kinerja Variabel Intervening : - Kepuasan kerja	- Keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. - Keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
14.	Ahmad Rizky Putra, Rini Sarianti, Okki Trinanda (2019) Jurnal Praktik Bisnis, Volume 08, No. 01, Hal. 11-20, ISSN: Print 2302-9242 –Online 2597-4998.	Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformasional - Keadilan Distributif Variabel Dependen: - Kepuasan kerja	- Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
15.	Ezha Fericko Yudhian, Sigit Wibowo D.N, dan Devani Laksmi Indiyastuti (2020)	Variabel Independen: - Keadilan distributif - Keadilan prosedural	- Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural

	Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 27, (2): 123-134, <i>ISSN (print): 1412-3126,</i> <i>ISSN (online): 2655-3066.</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i>  Variabel Mediasi: - Kepuasan kerja	berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
16.	Rizal Sunaryo (2020)  Jurnal Syntax Idea Vol. 2, No. 1 Januari 2020, Hal. 93-106. P-ISSN: 2684-6853 E-ISSN : 2684-883X.	Variabel Independen: - Keadilan distributif - keadilan prosedur  Variabel Dependen: - Intensi Keluar - Kepuasan kerja	- Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja  - Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
17.	Ignatius Soni Kurniawan (2018)  <i>Jurnal UMKM Dewantara</i> Vol. 1 No. 2 Desember 2018, Hal. 1-8, p-ISSN:2657-1994 e-ISSN: 2684-7957.	Variabel Independen: - Keadilan distributif - Evaluasi Diri Inti - Umpan balik Atasan  Variabel Dependen: - Kepuasan kerja	- Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **C. Kerangka Pikir**

### **3. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja**

Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional menjadi faktor yang saling berkaitan dan penting untuk pegawai dalam menentukan kepuasan kerja. Ketiga variabel tersebut berpengaruh satu sama lain dan tidak bisa diabaikan salah satunya sehingga akan tercapai tujuan utama kepuasan kerja yang maksimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Nugroho dan Bisri, (2018); Faryandi dan Nurbiyanti (2017); Thawil dan Anwar (2021); Akbar dkk (2017); Siregar dkk (2022); Putra dan Indrawati (2018); Wahyuningsih (2020); dan Nugroho dan Bisri (2018) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **4. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Tjahjono dkk (dalam Akbar dkk 2017) mengemukakan bahwa keadilan distributif menunjukkan sejauhmana kompensasi yang diterima pegawai sebuah perusahaan adil didalam proses pendistribusiannya. Keadilan distributif keadilan yang terkait pada pengalokasian hasil pada karyawan. Proses alokasi hasil yang dimaksud berhubungan dengan distribusi hasil atau kompensasi yang diterima oleh pegawai. Kompensasi yang diterima yang didasarkan kepada tingkat kesulitan pekerjaan, jam kerja, lamanya proses penyelesaian hingga tingkat risiko pekerjaan yang dirasakan. Colquitt (2001:390) dalam heavyantono (2018) menjelaskan

bahwa keadilan distributif didasarkan pada teori ekuitas (*equity theory*), dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio output-input individu dengan rasio output-input individu lainnya yang menjadi pembanding.

Apabila keadilan distributif pada suatu organisasi bersifat positif, maka akan mendorong adanya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi tersebut. Begitupun sebaliknya apabila keadilan distributif pada organisasi bersifat negatif maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Seprini (2019); Nugroho dan Bisri, (2018); Syahbana dan Septyarini (2021); Kurniasyari dan Subiyanto (2021); Afuan (2021); Musannif dkk (2020); Putra dan Indrawati (2018); Maspaitella dkk (2018); Faryandi & Nurbiyati (2017); Putra dkk (2019); Yudhian dkk (2020); Kurniawan (2018); dan Wahyuningsih (2020), keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **5. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Seprini (2019) keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan yang diberikan seseorang sesuai dengan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keadilan prosedural dijelaskan tentang keadilan teoritis pegawai dari prosedur, demikian pula menggambarkan keadilan prosedur yang digunakan dalam proses alokasi. Teori tentang keadilan prosedural menyatakan bahwa individu dapat secara sukarela berkorban di dalam

keadaan tertentu bahkan melampaui hasil keputusan yang bersifat jangka pendek (Greenberg dan Folger, 1983:243) dalam heavyantono (2018). Proses yang adil adalah penting bagi individu dikarenakan hal tersebut merupakan bentuk sinyal dalam menghormati martabat individual sekaligus sebagai bentuk upaya mengkonfirmasi statusnya dalam organisasi.

Apabila keadilan prosedural pada suatu organisasi bersifat positif, maka akan mendorong adanya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi tersebut. Begitupun sebaliknya apabila keadilan prosedural pada organisasi bersifat negatif maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Kurniasyari dan Subiyanto (2021); Syahbana dan Septyarini (2021); Maspaitella (2018); Musannif dkk (2020); Putra dan Indrawati (2018); Yudhian dkk (2020); Wahyuningsih (2020); Nugroho dan Bisri (2018); dan Seprini (2019) keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

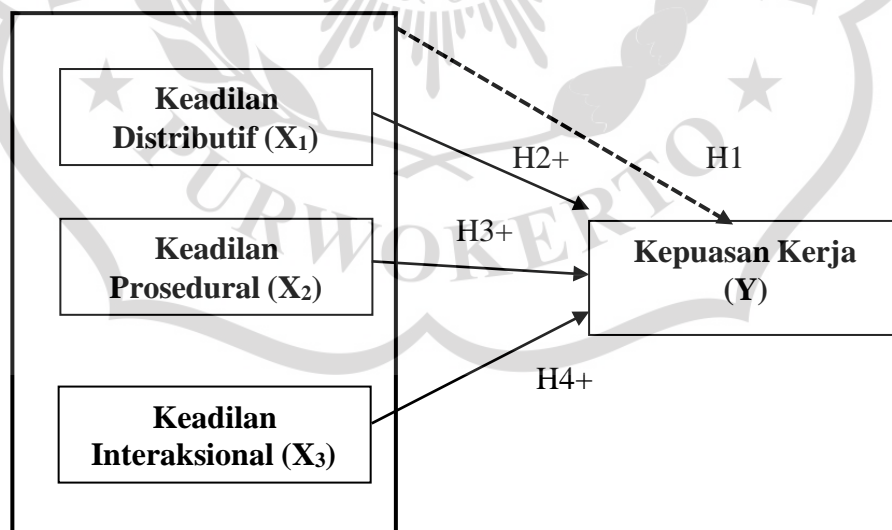
#### **6. Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Thawil & Anwar (2021), keadilan interaksional keadilan yang dipersepsikan sebagai bentuk keadilan Ketika karyawan berinteraksi dengan manager, pimpinan atau pihak organisasi. Interaksi di dalam hal kepekaan manager atau pimpinan terhadap perasaan karyawan. Perlakuan adil dalam bentuk rasa hormat dan bermartabat serta kepedulian yang sama dengan karyawan lainnya. Ketika membuat keputusan atasan peduli

dengan hak-hak karyawan, Ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis.

Apabila keadilan interaksional pada suatu organisasi bersifat positif, maka akan mendorong adanya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi tersebut. Begitupun sebaliknya apabila keadilan interaksional pada organisasi bersifat negatif maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Nugroho dan Bisri (2018); Wahyuningsih (2020); Maspaitella (2018); Musannif (2020); Putra & Indrawati (2018); Faryandi dan Nurbiyati (2017); Jaenab dan Kurniawati (2020); serta Afuan (2021) menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan pada skema sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka pemikiran**

Keterangan:

- ▶ = Pengaruh secara parsial  
- - - - -▶ = Pengaruh secara simultan

## B. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan bahwa meskipun jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, namun tidak berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah dan kajian teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 ( $H_1$ ) :Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis 2 ( $H_2$ ) :Keadilan distributif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Hipotesis 3 ( $H_3$ ) :Keadilan prosedural secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Hipotesis 4 ( $H_4$ ) :Keadilan interaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja