

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KARYAWAN: STUDI LITERATUR

Luthfiah Annisa, Benita Azlia Fauziah, Netty Merdiaty
Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia
Email : Aluthfiah5@gmail.com, azliabenita24@gmail.com,
netty.merdiaty@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstrak

Keadilan organisasi menggambarkan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja. Hal ini melibatkan penilaian terhadap keputusan pimpinan, persamaan yang dirasakan, serta hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Dimensi-dimensi seperti keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berperan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap keadilan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Library research yang berfokus pada pengumpulan data. Sumber penelitian didapat melalui buku referensi, jurnal ilmiah, dll. Data dikumpulkan melalui analisis 10 jurnal yang menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga produktivitas organisasi. Berdasarkan hasil analisis pada artikel yang sudah diteliti bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan dan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci : *Keadilan Organisasi, Kepuasan Karyawan.*

Abstract

Organizational fairness describes the extent to which individuals feel treated fairly in the workplace. This involves assessing the decisions of the leadership, the similarities that are felt, and the relationship between the individual and his work environment. Dimensions such as distributive, procedural, and interactional justice play an important role in shaping a positive perception of fairness, which ultimately increases employee satisfaction and loyalty to the organization. This study uses the library research method which focuses on data collection. Research sources are obtained through reference books, scientific journals, etc. Data was collected through an analysis of 10 journals that showed that the implementation of organizational justice not only improves employee welfare but also organizational productivity. Based on the results of the analysis in the article that has been researched, there is a positive and significant relationship between the perception of fairness and employee job satisfaction.

Keywords: *Organizational Fairness, Employee Satisfaction.*

Article history

Received: Januari 2025
Reviewed: Januari 2025
Published: Januari 2025

Plagiarism checker no 77
Doi : prefix doi :
10.8734/musyitari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Pendahuluan

Meningkatnya era globalisasi yang semakin pesat ditandai dengan persaingan yang ketat di segala bidang, terutama di bidang perusahaan yang berdampak dan berpengaruh membutuhkan keterampilan serta kompetensi agar perusahaan dapat bertahan dan berjalan secara efektif sesuai dengan tujuan tertentu. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang merupakan faktor krusial dilibatkan secara langsung saat menjalankan kegiatan organisasi perusahaan, kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan ditentukan oleh kebutuhan operasional perusahaan dan menciptakan karyawan (Larasati et al., 2024).

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi atau perusahaan yang menjadi perencana, pelaksana, dan pengelola yang secara aktif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan, pikiran, emosi atau keinginan perusahaan yang dapat mempengaruhi sikap karyawan. Sikap ini dapat mencerminkan sikap positif dan negatif yang menentukan kemampuan pada kepuasan kerja karyawan, dedikasi kerja dan antusiasme karyawan (Wiliandari, 2015). Karyawan perusahaan akan mengalami kesadaran, kebutuhan keterampilan yang berkembang dan beralih pada teknologi Gen AI, karena 76% pekerja di Indonesia percaya bahwa Gen AI akan meningkatkan efisiensi dalam setahun kedepan dan karyawan perusahaan yakin bahwa Gen AI akan meningkatkan efisiensi di tempat kerja serta para pemimpin bisnis harus segera memanfaatkan gelombang optimisme untuk inovasi dan meningkatkan produktivitas perusahaan (Andy, 2024)

Kepuasan kerja dianggap sebagai indikator kesejahteraan yang penting untuk diperhatikan karena mempengaruhi kinerja karyawan. Manfaat kepuasan kerja tidak terbatas pada individu tetapi juga meluas ke organisasi dan rekan kerja, sebuah penelitian menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja di organisasi perusahaan mencerminkan keadaan organisasi yang tidak kondusif terhadap pergantian karyawan. Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi kerja yang berkaitan dengan kemungkinan tercapainya nilai-nilai utama pekerjaan karena mengacu pada perasaan atau keadaan psikologis individu berdasarkan sifat pekerjaan (Tentama & Merdiaty, 2021).

Berdasarkan data Pricewaterhouse coopers internasional (PwC) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pada tahun 2024 berada pada angka 84% yang dapat diartikan bahwa karyawan di Indonesia memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi dan memungkinkan juga bagi karyawan untuk berpindah pekerjaan dengan peningkatan keterampilan dan keputusan tersebut, kepuasan kerja di Indonesia sudah meningkat dari tahun 2022 pada 75%, lalu tetap stabil pada tahun 2023 dan 2024 pada 84%. Namun, berdasarkan analisis diatas kemungkinan bahwa 20% karyawan akan berganti perusahaan pada tahun mendatang dengan peluang yang lebih besar untuk meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja karyawan (Marina, 2024).

Menurut Locke (1969) kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja mereka, dan Locke menekankan adanya banyak perbedaan penelitian pada penetapan tujuan dan kinerja karyawan. Kemudian Schaffer (1953) (dalam Locke, 1969) kepuasan kerja secara keseluruhan akan bervariasi secara langsung dengan kebutuhan yang didapatkan pada karyawan. Herzberg (1968) (dalam Tietjen et al., 2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari kombinasi dari dua faktor yang memenuhi kedua kelompok faktor ini, karena dasarnya perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas. tingkat kepuasan pada karyawan tergantung pada keadaan emosional dan penilaian yang didapatkan dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kesejahteraan organisasi dan dapat terlihat bahwa tingkat kepuasan di Indonesia relatif tinggi dan masih terdapat masalah yang berkaitan pada

retensi karyawan dan loyalitas dalam organisasi tersebut. Karena salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja adalah persepsi keadilan organisasi.

Sebagian besar para peneliti Cohencharash & Spector, (2001); Pablo et al., (2013) (dalam Li et al., 2020) percaya bahwa persepsi keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan korelasi yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan karyawan, karena karyawan yang puas akan kinerja yang dikerjakan maka menghasilkan komitmen yang kuat pada organisasi perusahaan.

Lind & Tyler (1988) (dalam Li et al., 2020) menyatakan bahwa dalam teori keadilan organisasi karyawan percaya pada kebijakan yang adil dan digunakan dalam organisasi maka mereka akan menghasilkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi bagi para pemimpin dan akan menunjukkan kebijakan serta dukungan pada perusahaan begitupun sebaliknya, ketika karyawan mempersepsikan ketidakadilan dalam proses alokasi sumber organisasi perusahaan maka mereka mengembangkan sikap negatif seperti rendahnya kepercayaan dan komitmen serta perilaku yang dapat menentang perusahaan.

Menurut Greenberg (1990) (dalam Al-Zu'bi, 2010) menyatakan bahwa penelitian tentang kondisi keadilan organisasi berpotensi menjelaskan banyak variabel hasil perilaku organisasi. Menurut Rosnah et al. (2022) keadilan organisasi menggambarkan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja. Hal ini melibatkan penilaian terhadap keputusan pimpinan, persamaan yang dirasakan, serta hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) keadilan organisasi mencakup persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi utama. Keadilan distributif dirasakan oleh karyawan ketika mereka merasa memperoleh hasil yang adil, terutama terkait aspek finansial seperti gaji atau bonus. Bahkan perubahan kecil, seperti pemotongan gaji, dapat berdampak besar terhadap persepsi keadilan distributif karyawan. Sementara itu, keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam proses yang digunakan untuk menentukan alokasi hasil. Dimensi terakhir, yaitu keadilan interaksional, menekankan pada hubungan interpersonal dan bagaimana seorang individu diperlakukan secara hormat dan bermartabat di lingkungan kerja.

Menurut (Winurini, 2014) penerapan keadilan organisasi memungkinkan karyawan untuk memprediksi dan mengontrol hasil yang mereka harapkan dari organisasi. Sedangkan menurut Ratnawati dan Amri (2013), keadilan yang diberikan oleh organisasi dapat menciptakan rasa nyaman bagi karyawan dalam lingkungan kerja. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil, baik dalam hal gaji, bonus, insentif, maupun penerapan aturan yang berlaku secara merata bagi seluruh karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan organisasi akan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, merasa menjadi bagian darinya, dan bersedia memberikan upaya lebih untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Trevino dan Weaver (2001) menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara umum memengaruhi perilaku karyawan. Namun, penelitian ini akan memperluas pengujian tersebut dengan mengevaluasi secara terpisah pengaruh tiga tipe keadilan organisasi distributif, prosedural, dan interaksional terhadap perilaku etis karyawan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana keadilan prosedural dapat memengaruhi perilaku penyimpangan dalam organisasi.

Menurut Kaddarudin et al. (2012) keadilan organisasional didefinisikan sebagai tingkat kepuasan kerja karyawan tentang adil atau tidak adilnya organisasi, yang berarti apabila karyawan merasakan adanya keadilan di dalam organisasi maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan di dalam organisasi maka akan berkurang perasaan puas pada pekerjaan mereka. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak hanya penting dalam menciptakan kepuasan kerja, tetapi juga dalam mendorong perilaku positif serta mencegah perilaku negatif di tempat kerja.

Persepsi keadilan organisasi dapat memainkan peran penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dengan distribusi yang adil, prosedur yang transparan dan interaksi yang bermatabal dalam organisasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, motivasi dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Lalu dapat disimpulkan bahwa tingkat keadilan sosial dan kepuasan kerja karyawan memiliki keterkaitan yang kuat yang menjadi peningkatan hubungan yang sehat antara karyawan dengan perusahaan dengan menerapkan dan menentukan kebijakan yang adil, meningkatkan komitmen dan menciptakan hasil yang positif bagi karyawan maupun perusahaan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian library research atau studi kepustakaan, yang mencakup berbagai kegiatan yang difokuskan pada pengumpulan data, membaca, mendokumentasikan dan mengolah bahan penelitian (Zed, 2008). Berbagai sumber dimanfaatkan untuk memperoleh data penelitian ini termasuk buku referensi, jurnal ilmiah dll. Oleh karena itu, pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi yang melibatkan pencarian, pemilihan, penyajian dan analisis informasi dari literatur atau sumber yang relevan dengan masalah yang diteliti (Sugiono, 2018).

Hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan kepuasan karyawan dianalisis dengan membaca dan menganalisis 10 artikel jurnal. Artikel ini dirangkum dalam dua tabel: tabel pertama menyajikan informasi seperti judul, penulis, dan tahun penerbit. Sedangkan tabel kedua menyajikan isi artikel jurnal seperti tujuan penelitian, temuan dan rekomendasi.

Tabel 1. Distribusi Jurnal dan Penerbit

No	Judul Artikel	Penulis	Jurnal	Penerbit	Tahun
1	Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT X	Tanti Wahyuni, Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi	Jurnal Penelitian Psikologi	UNESA	2019
2	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operator Gardu Induk	Azis akbar, linda mora, arif rahman hakim	Jurnal Psikologi Malahayati	Universitas Buana Perjuangan Karawang,	2024
3	Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory Dengan Work Outcomes	Wiyono	Jurnal Manajemen dan Bisnis	Universitas Sebelas Maret, Surakarta	2009
4	Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC	Meity Fransiska Simatupang, Alice Salendu	Jurnal Diversita	Universitas Indonesia	2019

5	Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang	Maria Stephani Dwitya, Bagus Wicaksono, Nugraha Arif Karyanta	Jurnal Wacana	Universitas Sebelas Maret	2016
6	Hubungan Antara Keadilan Organisasi, Profesionalisme Dan Kepuasan Kerja Karyawan	Misbachul Munir	Jurnal Baruna Horizon	Universitas Sunan Giri Surabaya	2023
7	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	Nenin Kartika Sari	Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi	Universitas Mulawarman Samarinda	2019
8	Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Surabaya	Hatif Azhariman	Jurnal Ilmu Manajemen	Universitas Negeri Surabaya	2014
9	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa	I Made Dwi indra praditya, made surya putra	E-Jurnal Manajemen Unud	Universitas Udayana	2016
10	The Effect of Organizational Justice and Organizational Culture on Job Satisfaction at PT.BMS (Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.BMS)	Dajeng, muhammad kasran, suparni sampetan	Management Studies and Entrepreneurship Journal	Universitas Muhammadiyah Palopo	2023

Tabel 2. Kategori Artikel Berdasarkan Subjek

No	Judul Artikel	Tujuan Penelitian	Temuan	Rekomendasi
----	---------------	-------------------	--------	-------------

1	<p>Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT X</p> <p>Wahyuni dan Puspitadewi (2019).</p>	<p>Untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X.</p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.</p>	<p>Perusahaan diharapkan memberikan perlakuan yang adil dalam hal input dan output, serta menjaga hubungan baik dengan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.</p>
2	<p>Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operator Gardu Induk Karawang</p> <p>Akbar et al. (2024).</p>	<p>Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan operator gardu induk di Karawang.</p>	<p>Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel keadilan organisasi dengan variabel kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi keadilan organisasi karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Disarankan agar perusahaan lebih memprioritaskan keadilan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p>
3	<p>Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory Dengan Work Outcomes</p> <p>Wiyono (2009).</p>	<p>Untuk menguji hubungan antara teori keadilan (equity theory) dan hasil kerja (work outcomes) dalam konteks staf pendidikan, dengan fokus pada pengaruh dimensi-dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Menunjukkan bahwa semua dimensi keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan dan menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja para guru.</p>	<p>Agar pengelola sekolah memperhatikan aspek keadilan organisasional sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.</p>
4	<p>Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC</p>	<p>Untuk mengetahui peran persepsi dukungan organisasi sebagai mediator pada hubungan antara</p>	<p>Menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator antara keadilan</p>	<p>Agar perusahaan memberikan perlakuan adil bagi karyawan dan meningkatkan persepsi dukungan</p>

	Simatupang dan Salendu (2019).	keadilan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan di PT ABC	organisasi dan kepuasan kerja.	organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan
5	Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang Dwitya et al. (2016).	Untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja, hubungan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, dan hubungan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang	Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang	Perusahaan harus meningkatkan keadilan organisasi dengan melakukan pengelolaan pemberian upah dan reward.
6	Hubungan Antara Keadilan Organisasi, Profesionalisme Dan Kepuasan Kerja Karyawan Munir (2023).	Dilakukan karena ada kepentingan bahwa dalam konteks lingkungan kerja saat ini, hubungan diantara keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan karyawan memang penting untuk diselidiki.	Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa keadilan organisasi ditegakkan dalam kebijakan, prosedur, dan perlakuan mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Keadilan organisasi secara nyata dapat berkontribusi terhadap kepuasan karyawan.	Diharapkan memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan karir kepada karyawan.
7	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Sari (2019).	Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan Organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya Biatan Kecamatan, Kabupaten Berau,	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi di tempat kerja dan	Perusahaan diharapkan memberikan peningkatan upah, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perusahaan memberikan umpan

		Provinsi Kalimantan Timur.	keadilan organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pada pada karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya,	balik kepada karyawan.
8	Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Antara Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Surabaya Azhariman (2014).	Untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom wilayah Surabaya, serta untuk mengeksplorasi peran keadilan organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut.	Bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta keadilan organisasi terbukti berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.	Perusahaan diharapkan melakukan pertemuan rutin untuk menampung aspirasi karyawan, karena kebutuhan dan keinginan seseorang cenderung berubah seiring berjalannya waktu.
9	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa Praditya dan Putra (2016).	Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap Kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan di Wina Holiday Villa, Kuta Bali	Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan	Pihak hotel bisa menerapkan serta memberikan pelatihan kepada karyawan.
10	The Effect of Organizational Justice and Organizational Culture on Job Satisfaction at PT.BMS (Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap	Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, budaya organisasi dalam kepuasan kerja.	Variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Bumi Mineral Sulawesi.	Agar manajemen PT. Bumi Mineral Sulawesi lebih fokus pada peningkatan keadilan organisasi dalam lingkungan kerja, seperti memastikan

Kepuasan Kerja Pada PT.BMS)			transparansi dalam pengambilan keputusan dan memberikan perlakuan yang adil kepada semua karyawan.
Dajeng et al. (2023)			

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel yang ditinjau, secara konsisten ditemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap penerapan keadilan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh mereka. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasi bukan hanya aspek penting, tetapi juga merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga harmonis. Lingkungan kerja yang adil menciptakan rasa percaya dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian ((Wiyono (2009); Simatupang & Salendu (2019); Sari (2019)) telah mengidentifikasi berbagai dimensi keadilan organisasional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimensi-dimensi tersebut meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, di mana masing-masing memberikan dampak yang unik. Keadilan distributif mengacu pada pembagian hasil kerja yang sesuai dengan kontribusi individu, sehingga menciptakan rasa puas pada karyawan. Keadilan prosedural mencerminkan bagaimana transparansi dan konsistensi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa percaya terhadap organisasi. Sementara itu, keadilan interaksional menekankan pada pentingnya hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan, termasuk cara karyawan diperlakukan dengan hormat dan dihargai sebagai individu.

Lebih jauh, beberapa penelitian ((Simatupang & Salendu (2019); Azhariman (2014)) juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat penting sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasi mencakup aspek-aspek seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dukungan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, serta penyediaan fasilitas yang memadai untuk mendukung produktivitas mereka. Hal ini memberikan karyawan rasa dihargai dan dipercaya oleh organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan motivasi kerja dan kepuasan mereka. Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif memastikan bahwa setiap informasi yang relevan disampaikan secara jelas, terbuka, dan transparan kepada seluruh karyawan. Dengan demikian, komunikasi yang baik dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tujuan dan nilai organisasi, sekaligus memperkuat hubungan antara keadilan dan kepuasan kerja.

Menurut Munir (2023) Selain keadilan organisasi, faktor-faktor lain seperti profesionalisme dan budaya organisasi, Dajeng et al. (2023) juga ditemukan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Profesionalisme, yang mencakup sikap kerja, kompetensi, dan etika kerja karyawan, dapat meningkatkan kinerja individu serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional. Di sisi lain, budaya organisasi yang positif, inklusif, dan mendukung inovasi menjadi elemen pendukung penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun demikian, keadilan organisasi tetap menjadi variabel utama yang memberikan dampak paling signifikan karena keadilan adalah fondasi yang diperlukan untuk membangun kepercayaan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi secara menyeluruh.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memegang peran yang sangat penting sebagai salah satu pilar utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan (*Equity Theory*) menurut Robbins (2008) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Individu cenderung membandingkan rasio input dan output mereka dengan individu lain di organisasi untuk mengevaluasi tingkat keadilan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, baik dalam hal penghargaan, peluang, maupun perlakuan interpersonal, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Rasa keadilan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Keberadaan dimensi-dimensi keadilan, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana keadilan organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja. Keadilan distributif memastikan bahwa hasil kerja karyawan dibagikan secara adil sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Hal ini mencakup kompensasi finansial, penghargaan, dan pengakuan atas kerja keras mereka. Keadilan prosedural, di sisi lain, menekankan pentingnya proses pengambilan keputusan yang transparan, konsisten, dan partisipatif, sehingga karyawan merasa dilibatkan dalam proses organisasi. Sementara itu, keadilan interaksional menyoroti pentingnya hubungan interpersonal yang positif antara karyawan dan pemimpin, di mana karyawan diperlakukan dengan hormat, empati, dan perhatian.

Persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi yang efektif ditemukan sebagai faktor pendukung yang memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti perhatian terhadap kesejahteraan mereka, memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Dukungan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif memastikan bahwa setiap informasi yang relevan disampaikan dengan jelas, terbuka, dan mudah dipahami, sehingga meningkatkan pemahaman dan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keadilan organisasi merupakan fondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif. Dengan menempatkan keadilan sebagai prioritas, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif, transparan, dan mendukung kesejahteraan karyawan secara holistik. Strategi manajemen yang berfokus pada penerapan keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan, memperkuat komitmen karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk terus berupaya menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimensi-dimensi seperti keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berperan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap keadilan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, persepsi dukungan dan komunikasi yang efektif dalam organisasi turut memperkuat hubungan tersebut dengan memberikan rasa dihargai dan menciptakan transparansi di lingkungan kerja. Meski aspek lain seperti profesionalisme dan budaya organisasi

juga berpengaruh, keadilan tetap menjadi dasar utama dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penerapan nilai-nilai keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat krusial untuk meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas karyawan, dan mendorong keberhasilan organisasi secara jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Akbar, A., Mora, L., Hakim, A. R., Buana, U., Karawang, P., Organisasi, K., & Induk, O. G. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Operator Gardu Induk. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(1), 117-125.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Andy, C. (2024). *Para pekerja merangkul AI dan memprioritaskan pertumbuhan keterampilan di tengah meningkatnya beban kerja dan percepatan perubahan: menurut laporan PwC Global Workforce Hopes & Fears 2024*. PwC.
- Azhariman, H. (2014). Hatif Azhariman; Keadilan Organisasi sebagai ... 1679. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4).
- Dajeng, Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). The Effect of Organizational Justice and Organizational Culture on Job Satisfaction at PT.BMS. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2960-2968.
- Dwitya, M. S., Wicaksono, B., & Karyanta, N. A. (2016). Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Keterikatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Mekar Armada Jaya Magelang. *Jurnal Wacana*, 1-12.
- Kadaruddin, Kadir, R., & Mardiana, R. (2012). PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KEPUASAN PEGAWAI PAJAK DI KOTA MAKASSAR. *Manajemen Dan Keuangan*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*.
- Larasati, V. M., Susilarin, T., Psikologi, F., & I, U. P. I. Y. A. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. X. *Jurnal Psikologi Kreatif Inovatif*, 4(1), 1-9.
- Li, C. jun, Chang, K. K., & Ou, S. M. (2020). The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. *Cogent Social Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1739953>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Marina, L. (2024). *Indonesia Hopes and Fears Survey 2024 : Woker are ready for change. Are leaders ready to engange them*. PwC.
- Munir, M. (2023). HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI, PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1). <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.96>
- Praditya, I. M. D. I., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Keadilan Organizational Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organizational Karyawan DI Wina Holiday Villa. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3532-3559.
- Ratnawati, & Amri, K. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. *JURNAL EKONOMI MANAJEMEN DAN BISNIS*, 1(1), 56-73.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo.

- Rosnah, Abdillah, M. R., & Seswandi, A. (2022). Keadilan Organisasi dan Komitmen Pegawai, Peran Mediasi Kepercayaan Pada Institusi. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(1), 163-171.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120-128.
<https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i1.4714>
- Simatupang, M. F., & Salendu, A. (2019). Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC. *Jurnal Diversita*, 5(2), 95-104. <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i2.2696>
- Sugiono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tentama, F., & Merdiaty, N. (2021). *The job satisfaction of university teachers*. 15(1), 48-54.
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i1.17054>
- Tietjen, M. A., Myers, R. M., Wiley, C., Bassett-Jones, N., Lloyd, G. C., Ankli, R. E., & Palliam, R. (2014). Management Decision"Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", Development and Learning in Organizations: An Motivation and job satisfaction. *Management Decision International Journal of Manpower Iss Journal of Management Development Iss International Journal Management Decision*, 36(364), 226-231.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program "follow-through": Influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 6510671.
- Wahyuni, T., & Puspitadewi, N. (2019). Hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(3), 1-7.
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi*, 81-95.
- Winurini, S. (2014). MENGATASI PERILAKU KONTRAPRODUKTIF APARATUR NEGARA MELALUI SISTEM REMUNERASI (SEBUAH REVIEW MENGENAI KEADILAN ORGANISASI). *Aspirasi*, 5(1), 35-49.
- Wiyono. (2009). *KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA: PENGUJIAN KETERKAITAN EQUITY THEORY DENGAN WORK OUTCOMES*. 201-211.
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*.