

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dilakukan tinjauan pustaka yang berkaitan keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Tinjauan pustaka ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai keadilan organisasi dan kepuasan karyawan. Dengan tinjauan pustaka yang komprehensif memberikan landasan teoritis yang kuat mengenai hubungan antar variabel.

2.1 Keadilan Organisasi

2.1.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah keadilan organisasi selain itu, keadilan organisasi juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan (Yean dan Yusof, 2016). Menurut Folger dan Kohlmeier (2005), keadilan organisasi merupakan keadaan di dalam organisasi yang baik karena mereka diperlakukan secara adil secara menyeluruh tanpa membedakan satu sama lain.

Menurut Eberlin dan Tatum (2008), keadilan organisasi merupakan perlakuan yang sama kepada seluruh anggota oleh organisasi dalam lingkungan kerja. Istilah keadilan organisasi adalah teori kesetaraan yang telah dikembangkan oleh Adams Smith. Teori kesetaraan ini berfokus pada bagaimana reaksi individu dalam menghadapi suatu situasi yang berfokus pada reaksi individu terhadap situasi adil atau tidak adil atas putusan distribusi yang dibuat oleh organisasi.

Cohen-Charash dan Spector (2001) mengatakan mereka (karyawan) sadar dan melakukan perbandingan posisi mereka sendiri dengan beberapa karyawan lainnya yang berbeda dalam posisi yang sama seperti mereka sendiri. Sebagai hasil dari perbandingan ini mereka (karyawan) mungkin memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi diperlakukan tidak adil oleh organisasi.

Menurut Iqbal (2017), jika di dalam organisasi karyawan tidak mendapatkan keadilan, hasilnya akan dapat mengurangi output dari karyawan tersebut sebagai respon alami terhadap perlakuan tidak adil. Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, keberadaan setiap individu dalam situasi apapun memerlukan perlakuan adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi.

Facturocman (1999), mengatakan bahwa keadilan organisasi adalah kunci yang mendorong keberhasilan dalam setiap organisasi. Dalam mempertahankan karyawan yang puas berkomitmen dan loyal maka organisasi harus memperhatikan persepsi karyawan tentang tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Pemikiran-pemikiran ini mempengaruhi sikap individu dan menjadi penyebab mereka untuk melakukan perilaku tertentu. Karena itu perilaku yang telah dikembangkan tersebut biasanya diarahkan organisasi, walaupun sebenarnya mereka dapat diarahkan orang lain. Jadi berdasarkan pemikiran ini, keadilan organisasi dapat dinyatakan sebagai persepsi pekerja tentang aplikasi di tempat kerja apakah mereka sudah diberlakukan secara adil oleh perusahaan atau belum.

2.1.2 Dimensi Keadilan Organisasional

Colquitt (2001), mengaitkan keadilan dalam tiga hal yaitu keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan prosedural.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif memandang keadilan berdasarkan penilaian yang telah dibayarkan oleh perusahaan sebanding dengan usaha yang telah karyawan lakukan terhadap perusahaan. Keadilan distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang berkaitan dengan hasil putusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya dapat berwujud (berupa bayaran) atau tidak berwujud (berupa pujian). Persepsi dalam keadilan distributif dapat dikatakan *outcome* seimbang dengan input.

Wardani (2005), menjelaskan bahwa keadilan distributif merujuk pada konsep keadilan yang dipahami dari hasil yang diterima oleh individu dari suatu organisasi. Hasil-hasil ini didistribusikan berdasarkan prinsip kesetaraan dan ditentukan berdasarkan kontribusi yang diberikan oleh individu tersebut. Ketika prinsip-prinsip ini tidak dihormati, maka akan muncul persepsi bahwa pembagian hasil yang tidak adil, yang dapat menciptakan ketegangan di kalangan individu. Hal ini kemudian dapat mendorong individu untuk mengatasi ketegangan dengan cara yang tidak produktif, yang pada gilirannya bisa merugikan organisasi.

Menurut Jullimursyida (2019), keadilan distributif adalah keseimbangan yang diberikan oleh karyawan berupa *reward* ataupun gaji sehingga karyawan merasa puas. Dengan mengacu pada definisi ini, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan masalah-masalah di tingkat dasar seperti gaji, promosi, dan pemecatan.

Menurut Cropanzano, *et al.*, (2007), Keadilan Distributif memiliki tiga aspek sebagai berikut: Pertama adalah aspek keadilan, yang melibatkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan dalam penghargaan yang diberikan, aspek kedua adalah aspek persamaan, yang mengimplikasikan bahwa kompensasi secara umum sama di antara semua karyawan, dan ketiga adalah aspek kebutuhan, yang berfokus pada pemberian manfaat atau keuntungan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh (Colquitt, 2001) yang pertama adalah persamaan, mencerminkan penilaian tentang kesesuaian antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dan kompensasi yang diterima, kedua adalah kelayakan, merujuk pada evaluasi mengenai apakah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pencapaian dalam menyelesaikan tugas, ketiga adalah

kontribusi, yang mencerminkan evaluasi tentang sejauh mana imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, dan keempat adalah kinerja, merupakan penilaian tentang keselarasan antara kinerja yang dicapai dan kompensasi yang diterima.

2. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal adalah salah satu bentuk keadilan yang diharapkan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Tjahyanti dan Puspasari (2017), keadilan interpersonal adalah bagaimana seseorang diperlakukan secara sama dan sopan, bermartabat dan penuh penghargaan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya.

Keadilan interpersonal, seperti yang didefinisikan oleh Gibson (2012) berkaitan dengan penilaian yang dibuat oleh karyawan tentang apakah mereka merasa diperlakukan dengan adil oleh atasannya dan oleh pihak berwenang lainnya di organisasi. Keadilan interpersonal lebih menyoroti bagaimana karyawan merasa mereka diperlakukan baik oleh orang lain dalam organisasi.

Gibson (2012), menyatakan bahwa persepsi keadilan interpersonal lebih tinggi ketika pimpinan organisasi memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat. Misalnya, jika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan penuh martabat dan menghargai mereka, maka karyawan akan merasa bahwa ada keadilan interpersonal dalam organisasi tersebut.

Keadilan interpersonal melibatkan tingkat keadilan yang dilihat oleh individu berdasarkan cara mereka diperlakukan oleh orang lain di dalam organisasi. Perlakuan yang dimaksud adalah perlakuan yang diterima karyawan dari atasannya atau pimpinannya di tempat kerja (Faeq dan Ismael, 2022). Akram *et al.*, (2020) menjelaskan, keadilan interpersonal menjadi lebih kuat ketika atasan mengikuti dua aturan penting, yaitu memperlakukan karyawan

dengan martabat dan tulus, serta menjaga diri untuk tidak membuat pernyataan yang tidak benar atau menyinggung karyawan.

Menurut Suifan (2019), keadilan interpersonal merupakan hal yang menyangkut pada kepekaan sosial, yaitu sejauh mana organisasi menerapkan perlakuan yang sopan, jujur, dan penuh hormat terhadap orang-orang yang berada di dalam organisasi. Nur Asni, *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa setiap individu memiliki persepsi mengenai sejauh mana mereka (karyawan) diperlakukan dengan bermartabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pimpinan organisasi.

Dengan merujuk kepada berbagai konsep yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa keadilan interpersonal adalah persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang ditunjukkan oleh pimpinan, dengan penekanan pada penghormatan dan etika moral, mencakup indikator seperti penjelasan terbuka, kepekaan sosial, pertimbangan, dan empati.

3. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural melihat keadilan berdasarkan suatu aturan dan prosedur yang telah dilakukan perlu mendapatkan penilaian keadilan. Wardani (2005), memberikan pernyataan bahwa keadilan prosedural adalah bagaimana karyawan melihat keadilan dalam aturan dan prosedur yang mengatur berbagai proses. Lebih lanjut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip keadilan prosedural mencakup ketidakberpihakan, memberikan suara atau kesempatan untuk didengar, menjaga netralitas proses, serta mempercayai otoritas yang mengambil keputusan. Kesemua prinsip ini memiliki peran penting dalam meningkatkan persepsi terhadap keadilan prosedural.

Menurut Tyler dan Blader (2003), mengemukakan bahwa keadilan prosedural melibatkan keyakinan dalam kemampuan sosial untuk menyelesaikan perbedaan dalam kepentingan dan nilai-nilai serta mencapai resolusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Persepsi Keadilan Prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu: melalui model kepentingan pribadi (self interest) yang diajukan Thibaut dan Walker dan model nilai kelompok (group value model).

Colquitt (2001), mengemukakan bahwa ada enam aturan atau indikator yang mengukur keadilan prosedural. Ketika semua aturan ini terpenuhi, prosedur dapat dianggap adil. Berikut adalah aturan-aturan tersebut:

1. Aturan Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dalam perlakuan antar individu maupun dalam jangka waktu yang berbeda. Setiap orang memiliki hak yang sama dan diperlakukan secara merata dalam konteks prosedur yang serupa.

2. Aturan Penekanan Bias

Bias sering muncul dari dua sumber, yakni kepentingan individu dan doktrin yang berpihak. Oleh karena itu, untuk meminimalkan bias, prosedur yang adil harus menghindari kepentingan pribadi dan kecenderungan yang berpihak.

3. Aturan Ketepatan

Penentuan keadilan harus didasarkan pada fakta yang akurat. Informasi yang diperlukan untuk menilai keadilan harus berdasarkan pada fakta-fakta yang nyata.

4. Aturan Koreksi

Memperbaiki kesalahan adalah tujuan penting dalam menjaga keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil harus mencakup aturan untuk memperbaiki kesalahan yang telah terjadi atau yang mungkin muncul.

5. Aturan Representasi

Prosedur dapat dianggap adil jika dari awal melibatkan semua pihak yang terkait. Representasi yang memadai menjadi bagian penting dalam model penilaian Keadilan Prosedural, seperti model kepentingan pribadi yang diajukan oleh Thibaut

dan Walker, serta model nilai-nilai kelompok yang ditemukan oleh Lind dan Tyler.

6. Aturan Etika

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada prinsip-prinsip etika dan moral. Maka, walaupun semua aturan sebelumnya terpenuhi, jika substansi dari prosedur tersebut tidak mematuhi standar etika dan moral, maka tidak dapat dianggap sebagai prosedur yang adil.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Secara prinsip, kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual, dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, yang disesuaikan dengan nilai-nilai dan preferensi pribadi mereka. Hal ini dikarenakan adanya variasi antar individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu tersebut, dan sebaliknya.

Istilah "*job satisfaction*" atau kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, ini mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya, ketika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, itu mengindikasikan sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut. Namun, definisi atau batasan yang tepat mengenai apa yang merupakan kepuasan kerja masih belum sepenuhnya disepakati.

Menurut Yukl (2013), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai "cara seorang karyawan merasa terhadap pekerjaannya." Ini berarti bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya.

Sunarta (2019), mendefinisikan kepuasan kerja merupakan ekspresi berupa perasaan senang (ungkapan-afeksi) yang telah diperoleh dengan apa

yang diharapkan, sehingga ekspresi senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan rasa puas dengan hasil kerjanya. Definisi ini dapat diperluas untuk membedakan antara jumlah ganjaran yang diterima oleh seorang pegawai dengan jumlah ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

2.2.2 Pengukuran Kepuasan Kerja

Spector (1985), mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan alat yang disebut Job Satisfaction Survey (JSS), yang terdiri dari sebagai berikut:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan terhadap gaji yang mereka terima dan apakah mereka merasa bahwa besaran gaji mereka sebanding dengan tingkat pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karena karyawan menganggapnya sebagai hak yang seharusnya mereka terima.

2. Promosi

Aspek ini mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang promosi dan kebijakan promosi di perusahaan. Kesempatan untuk meningkatkan karier juga memengaruhi kepuasan kerja.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap hubungan dengan atasan mereka. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang mendukung, perhatian, dan memperlakukan mereka dengan baik.

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur kepuasan individu terhadap tunjangan tambahan yang mereka terima dari perusahaan dan apakah mereka menganggapnya adil.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima berdasarkan hasil kerja mereka.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja, seperti birokrasi dan beban kerja.

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja dan sejauh mana rekan kerja memberikan dukungan dan suasana kerja yang nyaman.

8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap berbagai aspek pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi, variasi dalam tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerikayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berkaitan dengan komunikasi dalam pekerjaan dan sejauh mana komunikasi dalam perusahaan berjalan lancar. Dengan komunikasi yang baik, karyawan dapat lebih memahami tugas mereka dan informasi perusahaan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Snongtaweeporn (2022), pernah melakukan penelitian serupa dengan judul *a Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction of Bangkok Public Servants*. Dalam artikel jurnal penelitian tersebut melalui 315 data yang telah dikumpulkan dan diolah menggunakan metode analisis regresi linier berganda ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dengan keadilan prosedural memiliki pengaruh tertinggi. Peneliti menemukan bahwa diperlukan peningkatan manfaat dan kompensasi bagi pegawai

negeri dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, sebaiknya pertimbangkan promosi pegawai ke posisi yang lebih tinggi berdasarkan kinerja kerja yang sebenarnya.

Penelitian terdahulu juga pernah dilakukan oleh Lee (2023) dengan judul jurnal *Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives*. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki efek mediasi yang lebih besar untuk keadilan prosedural dan interpersonal, sementara motivasi ekstrinsik lebih dominan untuk keadilan distributif. Kesimpulannya, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui keadilan organisasi.

Mulawarman (2017) melakukan penelitian serupa dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Kopang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel 62 guru dan dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan guru dipengaruhi langsung oleh keadilan distributif dan keadilan interpersonal sedangkan keadilan prosedural tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ismanto (2020) juga meneliti hal serupa dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi. Pada penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tobias (2022) telah melakukan penelitian serupa dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan perhitungan menggunakan uji asumsi, uji normalitas dan

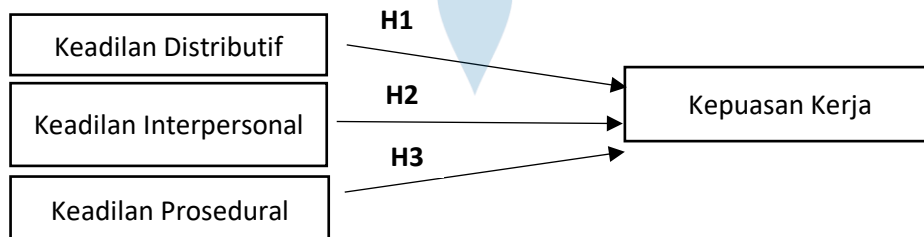
linearitas. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat korelasi positif yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
<i>a Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction of Bangkok Public Servants</i> – Teeradej Snongtaweeporn <i>et al</i>	Analisis regresi linier berganda Deskriptif	Hubungan antara variabel dalam keadilan organisasional dan kepuasan kerja positif dan signifikan.
<i>Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives</i> – Hyung-Woo Lee <i>et al</i>	Data diperoleh melalui survei yang dilakukan pihak ketiga dan dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori	Hasil penelitian menunjukkan seluruh variabel positif dan signifikan. Motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui keadilan organisasi.
Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Guru SMP Negeri Se-Kecamatan	Kuantitatif Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dianalisis	Keadilan distributif dan keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, sementara keadilan prosedural tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan

Kopang – Mulawarman et al	menggunakan analisis jalur	kerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja guru juga memiliki pengaruh positif terhadap komitmen guru.
Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi – Fiderius Ismanto	Menggunakan analisis jalur untuk menguji hubungan antar variabel	Penelitian jurnal mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi berpengaruh signifikan dan positif.
Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan – Filbert Tobias <i>et al</i>	Analisis data menggunakan <i>pearson product moment</i>	Variabel keadilan organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh sebesar 86.4%.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Menurut Tobias (2022), sumber daya manusia diidentifikasi sebagai aset strategis yang sangat berharga bagi organisasi. Sumber daya manusia membentuk kompetensi inti dengan menarik dan mempertahankan staf yang

memiliki kemampuan profesional, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu faktor yang dapat menentukan kualitas dari sumber daya manusia sehingga semakin meningkatnya kepuasan karyawan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk mengeluarkan kinerja terbaiknya.

Aspek keadilan memiliki signifikansi yang besar dalam konteks kehidupan organisasi, mengingat implikasi yang mungkin timbul jika keadilan tidak diterapkan dengan baik dalam konteks organisasi. Sebagai contoh, seperti yang diungkapkan oleh Mulawarman (2017), bahwa keadilan organisasi mencakup cara individu menilai imbalan yang mereka terima dari perusahaan berdasarkan upaya yang telah mereka sumbangkan selama bekerja, serta bagaimana mereka membandingkan imbalan tersebut dengan imbalan yang diterima oleh rekan kerja lainnya. Apabila karyawan merasakan bahwa apa yang mereka terima sejalan dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, maka tingkat keadilan organisasi bisa dianggap tinggi, dan ini kemudian akan berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu dan kajian terhadap beberapa teori maka dapat disimpulkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang merasakan keadilan yang dalam penelitian ini terbagi menjadi 3 variabel.

2.5 Hipotesis

Tobias (2022), menjelaskan bahwa keadilan distributif adalah mengacu pada adil atau tidaknya *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan merasa penghargaan yang mereka terima mencerminkan usaha mereka akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan uraian dan temuan peneliti maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

Keadilan interpersonal mencerminkan bagaimana seseorang diperlakukan dengan cara sopan, dimuliakan, dan dihargai oleh organisasi (Primawidi dan Mangundjaya, 2020). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mulawarman (2017) menunjukkan ketika karyawan merasa diperlakukan sama (adil) oleh atasan dengan sopan pada saat berinteraksi, stres yang dialami karyawan saat bekerja akan berkurang dan juga kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa:

H2: Keadilan interpersonal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Menurut Snongtaweepon (2022), keadilan prosedural mencerminkan pentingnya proses evaluasi pengalaman, pengetahuan, beban kerja, dan kompensasi karyawan yang merupakan faktor penting karyawan menerima timbal balik yang adil dari organisasi. Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang adil hal ini dapat menciptakan kepuasan terhadap organisasi. Dalam jurnal terdahulu Snongtaweepon (2022) mendapatkan hasil bahwa semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Melalui uraian dan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa:

H3: Keadilan prosedural berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan