

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Teori Keadilan

a. Teori Keadilan (*Equity Theory*) Stacey Adams

1) Konsep Dasar Teori Keadilan

Pada tahun 1963, psikolog kerja dan perilaku John Stacey Adams mengemukakan teori keseimbangan (*equity theory*), juga dikenal sebagai teori keadilan. Menurut teori ini, manusia pada dasarnya menyukai perlakuan yang adil atau sebanding.¹¹ Menurut teori ini, Orang membandingkan *output* dari pekerjaan mereka (seperti gaji, penghargaan, pengakuan, dan promosi) dengan *input* yang diberikan (seperti waktu, usaha, keterampilan, dan pengalaman).¹² Teori ini menyatakan bahwa individu mengevaluasi kepuasan mereka berdasarkan persepsi keadilan dari *input* dan *output* yang mereka terima dalam suatu hubungan kerja.

¹¹Sugiarto, "Teori Pertukaran Sosial, Teori Disonansi Kognitif, Teori Perbandingan Sosial, Teori Perampasan Relatif" 4, no. 1 (2016): 1–23.

¹²Hartini, *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality Of Work Life, Dan Keadilan Organisasi*, ed. Moh. Nasrudin (Pekalongan, Jawa Tengah: PT Nasya Expanding Management (Penerbit NEM-Anggota IKAPI), 2021).

Menurut Adams, dengan membandingkan rasio input-output mereka dengan orang lain, seseorang dapat mengetahui apakah mereka diperlakukan secara adil. Jika seseorang merasa bahwa input yang mereka berikan tidak sebanding dengan output yang mereka terima jika dibandingkan dengan orang lain, maka akan muncul perasaan ketidakadilan.

2) Aplikasi Teori Keadilan dalam Organisasi

Teori keadilan menjelaskan bagaimana seseorang melihat keadilan dalam hubungan kerja mereka dengan organisasi. Menurut teori ini, orang membandingkan *input* (usaha, keterampilan, dan kontribusi) dengan output (hasil, gaji, dan penghargaan). Jika rasio *input* dan *output* mereka tidak sebanding dengan rasio orang lain, mereka akan merasa tidak puas dan mungkin akan mengurangi usaha mereka.¹³ Teori keadilan penting sekali dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia. Ketidakpuasan yang muncul akibat ketidakadilan dalam rasio input dan output dapat berdampak negatif tidak sebatas pada motivasi individu, akan tetapi berdampak pada kinerja tim dan organisasi secara menyeluruh.

¹³Galih Pramita Kinasih, "Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Manfaat Pelatihan Yang Dirasakan Oleh Karyawan Terhadap Motivasi Dalam Mengikuti Pelatihan," Repositori STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo (2022): 8.

2. Keadilan Organisasi

a. Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) menggambarkan bagaimana karyawan menilai keadilan dalam keputusan yang diambil oleh manajemen dan distribusi hasil di kantor perusahaan. Keadilan organisasi meliputi beragam faktor yang memengaruhi kepuasan, komitmen, dan motivasi karyawan, termasuk persepsi individu mengenai sejauh mana mereka diperlakukan setara dan wajar dalam lingkungan kerja mereka. Menurut Ahmad sebagaimana dikutip oleh Noviyani, menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah pandangan seseorang tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja.¹⁴ Parker dan Kohlmeyer sebagaimana dikutip oleh Muhammad Darham, mengatakan keadilan organisasional mencakup bagaimana anggota organisasi melihat keadilan di dalam organisasi mereka, terutama bagaimana rasa keadilan berhubungan dengan pembagian apresiasi organisasi seperti kompensasi dan promosi.¹⁵ Menurut Kamran sebagaimana dikutip oleh Luh, keadilan organisasi adalah ketika orang bekerja di

¹⁴Widyaningsih, "Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Universal Indo Persada Bandung."

¹⁵Muhammad Darham, Achmad Djumlani, and Muhammad Jamal Amin, "Pengaruh Pendekatan Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Samarinda," *Jurnal Administrative Reform* 3, no. 2 (2015): 302–312.

tempat kerja percaya bahwa mereka dianggap secara setara atau tidak oleh perusahaan mereka. Mojgan et al. Sebagaimana juga dikutip oleh Luh mengatakan bahwa keadilan organisasi sangat memengaruhi lingkungan kerja. Moosa et al. menyatakan bahwa para pemimpin harus mempertimbangkan gagasan keadilan ketika membuat keputusan karena semua anggota organisasi memiliki kepekaan yang signifikan terhadapnya. Rabia et al. sebagaimana dikutip oleh Luh berpendapat bahwa atasan yang tidak mempertimbangkan keadilan saat membuat keputusan akan berdampak buruk pada komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka, tingkat absensi mereka, kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka, dan kinerja mereka.¹⁶ Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk secara aktif mempertimbangkan keadilan saat membuat keputusan. Dengan menciptakan situasi kerja yang adil dan transparan, mereka dapat menumbuhkan kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh baik pada kinerja organisasi keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan

¹⁶Ni Luh Gede Yuanda Meigantari and I Gusti Salit Ketut Netra, "Pengaruh Penempatan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rsud Wangaya Kota Denpasar," E-Jurnal Manajemen Ubud 5, no. 7 (2016): 255357.

memandang keadilan di tempat kerja mereka, khususnya terkait dengan penghargaan seperti gaji dan promosi. Ini juga berkaitan dengan pendapat orang tentang apakah perusahaan memperlakukan mereka dengan adil atau tidak adil. Jadi keadilan harus menjadi prioritas utama saat membuat keputusan.

b. Indikator Keadilan Organisasi

Teori Keadilan dikembangkan oleh Stacey Adams, teori keadilan menyatakan bahwa individu di tempat kerja mengevaluasi masukan kerja mereka dengan membandingkannya dengan hasil yang mereka terima.¹⁷ Menurut Clara Monika, teori ekuitas menyatakan bahwa individu di tempat kerja mengevaluasi masukan (*input*) kerja mereka dengan membandingkannya dengan hasil (*output*) yang mereka terima. Teori ekuitas (teori keadilan). Dikembangkan oleh Stacey Adams, teori ekuitas menyatakan bahwa individu di tempat kerja mengevaluasi masukan kerja mereka dengan membandingkannya dengan hasil (*outcome*) yang mereka terima.¹⁸

¹⁷Bernhard Tewal et al., *Perilaku Organisasi*, CV. Patra Media Grafindo, Pertama., vol. 11 (Bandung:CV. Patra Media Grafindo, 2017).

¹⁸Clara Moningga et al., *Psikologi Industri Dan Organisasi*, ed. Lia Susanto, *Sustainability (Switzerland)*, vol. 11 (Jakarta: Dd Publishing, 2021).

Indikator keadilan organisasi menurut John Stacey Adams dapat mencakup dua komponen utama yaitu:

- 1) *Input/ Masukan*, yang meliputi:
 - a) Waktu, yaitu jumlah jam total yang dihabiskan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, termasuk jam tambahan atau lembur.
 - b) Upaya, yaitu jumlah energi yang dikeluarkan, dan komitmen yang diberikan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.
 - c) Keterampilan, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas tertentu.
 - d) Pengalaman, yang merujuk pada pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan sebelumnya, pelatihan, dan keterlibatan dengan rekan kerja di tempat kerja.¹⁹ Semua aspek ini dinilai oleh karyawan sebagai modal atau nilai tambah yang mereka berikan kepada organisasi.

¹⁹Wahyu Anton Cahyadi, "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang," *Skripsi (Tidak Dipublikasikan)* (Universitas Diponegoro, 2007).

2) *Output*/Keluaran yang meliputi:

- a) Gaji, yaitu kompensasi finansial yang didapatkan oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan.
- b) Penghargaan, yaitu bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas prestasi atau partisipasi mereka dalam organisasi.
- c) Pengakuan yang diterima, yaitu pengakuan baik secara verbal maupun non-verbal yang diberikan kepada karyawan atas prestasi atau kontribusi mereka.
- d) Kesempatan promosi, yaitu peluang yang diberikan kepada karyawan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Karyawan menilai keluaran ini sebagai hasil langsung dari kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Ahmad sebagaimana dikutip oleh Noviyani, indikator keadilan organisasi²⁰ yaitu sebagai berikut :

1) Keadilan distributif

Keadilan yang dialami oleh karyawan diukur didasarkan pada apa yang mereka terima dari perusahaan, yaitu:

- a) Tugas atau pekerjaan yang diberikan, dan
- b) Hasil yang diterima dengan cara yang adil.

2) Keadilan prosedural

Keadilan yang dirasakan oleh karyawan merupakan hasil dari aturan dan prosedur yang mengatur bagaimana proses dilakukan di perusahaan, seperti:

- a) Pemimpin mempertimbangkan permasalahan karyawan sebelum mengambil keputusan, dan
- b) Keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.

²⁰Noviyani Widyarningsih, "Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Universal Indo Persada Bandung," Universitas Komputer Indonesia, no. 2015 (2022): 18.

3) Keadilan interaksional

Keadilan interaksional berkaitan dengan cara pemimpin memperlakukan karyawan secara adil, berdasarkan pertimbangan terhadap hak-hak mereka

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut Rejeki sebagaimana dikutip oleh Wahyu, beberapa aspek yang menjadi dampak keadilan organisasi²¹ antara lain:

1) Karakteristik tugas

Bagaimana tugas dilakukan oleh karyawan dan dampak yang diterimanya. Jika sifat tugas dan proses evaluasinya jelas, karyawan akan merasa lebih adil dalam organisasi.

2) Tingkat kepercayaan karyawan

Seberapa jauh keyakinan karyawan kepada pemimpin mereka (peran dan kepemimpinan), semakin besar keyakinan mereka, semakin adil organisasi.

3) Frekuensi *feedback*

Pandangan karyawan mengenai keadilan organisasi akan meningkat jika *feedback* diberikan dengan lebih sering.

²¹Wahyu Anton Cahyadi, "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang," Skripsi (Tidak Dipublikasikan) (Universitas Diponegoro, 2007).

4) Kinerja manajerial

Sampai mana aturan diterapkan secara adil, konsisten, dan menghormati karyawan tanpa distorsi, pandangan karyawan mengenai keadilan dalam organisasi akan berkembang.

5) Budaya organisasi

Bagaimana karyawan melihat keadilan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh sistem dan prinsip organisasi.²² Jika perusahaan memiliki kebijakan yang konsisten dan adil serta etika yang diterapkan dalam setiap aspek operasinya, karyawan akan lebih cenderung merasa dihormati dan diperlakukan dengan adil. Sebaliknya, jika sistem yang ada tidak jelas atau tampak bias, karyawan dapat merasa skeptis dan tidak percaya pada manajemen, yang pada gilirannya dapat merusak motivasi dan komitmen mereka.

3. Kepuasan Kerja

a. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Spector, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah variabel sikap yang mencerminkan

²²Cahyadi, "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang."

perasaan penilaian terhadap pekerjaan melalui sembilan aspek pekerjaan. Menurut Spector sebagaimana dikutip oleh Wenno bahwa kepuasan kerja adalah perasaan umum seseorang mengenai pekerjaan mereka atau sebagai serangkaian sikap yang saling terkait terhadap aspek pekerjaan mereka.²³ Spector sebagaimana dikutip oleh Liesme, kepuasan kerja adalah faktor sikap yang menjelaskan perasaan seseorang atas pekerjaannya secara menyeluruh indikator yang terlibat, dengan kata lain tingkat kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh seberapa besar kebencian atau kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka.²⁴ Kepuasan kerja menurut Hani Handoko sebagaimana dikutip oleh Wiliandari adalah keadaan emosional saat seseorang mengamati pekerjaannya sendiri dan menganggapnya lucu atau tidak menarik.²⁵ Hermani berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sudut pandang karyawan mengenai sebaik mana pekerjaan mereka menawarkan segala sesuatu yang mereka anggap penting. Kepuasan kerja adalah masalah yang memiliki banyak sisi, dengan hasil yang memuaskan di satu sisi dan hasil yang kurang memuaskan di sisi lain. Dalam kebanyakan kasus, kepuasan kerja hanya merupakan rata-rata hasil dari perbandingan dengan berbagai

²³Maryo Wildo Wenno, "Hubungan Antara Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT PLN PERSERO Area Ambon," *Jurnal Maneksi* 7, no. 1 (2018): 47–54.

²⁴Liesma Maywarni Siregar, "Analisis Kepuasan Kerja Dan Kualitas Pelayanan," *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam* 6, no. 2 (2019): 89–99.

²⁵Yuli Wiliandari, "Kepuasan Kerja Karyawan," *Society* 6, no. 2 (2019): 81–95.

situasi. Tidak ada kepuasan kerja yang mutlak atau tidak terbatas. Seorang karyawan dapat mengetahui apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dilakukan jika mereka merasa puas.²⁶ Jika karyawan bahagia, mereka cenderung lebih antusias dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kolaborasi dan kreativitas di tempat kerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, hal ini dapat menyebabkan lebih banyak ketidakpuasan, mempengaruhi rekan-rekan mereka, dan menyebabkan lingkungan kerja yang buruk. Judge & Robbins sebagaimana dikutip oleh menyebut kepuasan kerja sebagai persepsi yang menguntungkan tentang pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian pribadi tentang atribut kerja, seperti kemandirian.²⁷

Menurut pendapat sejumlah ahli, perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya disebut sebagai kepuasan kerja. Hal ini juga mengenai persepsi karyawan mengenai apakah pekerjaan mereka dapat memenuhi keperluan dan keinginan yang mereka anggap penting.

²⁶Wicaksono & Hermani, "Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar," *Wicaksono & Hermani* 2, no. 1 (2017): 69–88.

²⁷Agung Nugroho Adi et al., "Kepuasan Kerja", Pertama. (Malang: UB Press, 2023).

b. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif yang dirasakan seseorang berdasarkan penilaiannya terhadap pekerjaan yang dijalani. Terdapat berbagai penyebab, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Luthans sebagaimana dikutip oleh Hartini, mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Sumber utama dari kepuasan kerja berasal dari isi pekerjaan itu sendiri. Beberapa aspek penting yang membuat pekerjaan menjadi memuaskan meliputi daya tarik, tantangan, keberagaman, dan pemberian status. Oleh karena itu, Pekerjaan yang dapat memengaruhi kepuasan adalah pekerjaan yang memiliki peran penting bagi individu..
- 2) Pembayaran (upah atau gaji). Seseorang melihat pembayaran sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap pekerjaan mereka dalam mencapai tujuan. Menurut Long kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh gaji atau upah.
- 3) Promosi. Tingkat kepuasan tertentu dipengaruhi oleh kemungkinan promosi dalam pekerjaan atau jabatan. Promosi ini

melibatkan berbagai bentuk lain, seperti kenaikan gaji atau kompensasi yang menyertainya.

- 4) Teman sekerja (*co-workers*). Faktor yang meningkatkan kepuasan kerja adalah kesetiakawanan, kerukunan, dan keinginan untuk bekerja sama.
- 5) Kondisi Kerja. Kondisi kerja dalam hal ini mengacu pada kondisi fisik. Motivasi karyawan akan meningkat dalam lingkungan kerja yang positif, seperti lingkungan yang rapi dan menarik. Sebaliknya, jika lingkungan kerjanya buruk, seperti kotor, berisik, dan panas, karyawan sering mengeluh dan tidak betah.
- 6) Pengawasan atau penyeliaan (*supervisory*). Bagaimana perusahaan mengawasi karyawan saat mereka bekerja juga memengaruhi seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka.²⁸ Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kerja mereka ketika pengawasan dilakukan dengan cara yang mendukung dan mendorong.

c. Aspek Kepuasan Kerja

Dalam Indrasari mengemukakan terdapat 5 dimensi kepuasan kerja menurut Smith *et al*²⁹ seperti:

²⁸Hartini, *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality Of Work Life, Dan Keadilan Organisasi*, ed. Moh. Nasrudin (Pekalongan, Jawa Tengah: PT Nasya Expanding Management (Penerbit NEM-Anggota IKAPI), 2021)..

²⁹Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*, Yogyakarta: Indomedia Pustaka (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017).

a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan mengacu pada kumpulan kewajiban, tanggung jawab, dan aktivitas utama yang dilaksanakan oleh seseorang di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Umumnya, pekerjaan mencakup berbagai aspek seperti variasi dalam tugas, tingkat kesulitan, kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru, dan sejauh mana seseorang merasa pekerjaannya berarti. Ketika individu mengalami kebosanan, merasa pekerjaan tidak menantang, atau tidak memiliki kesempatan untuk berkembang, kepuasan kerja mereka biasanya rendah. Namun, jika pekerjaan itu menawarkan tantangan yang tepat, kesempatan untuk belajar, dan pengakuan atas usaha yang dilakukan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat.

b. Kepuasan terhadap gaji

Gaji merupakan sejumlah uang yang secara teratur dibayarkan dari perusahaan kepada karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaan yang lakukannya. Jumlah ini biasanya ditentukan dalam kontrak kerja dan mengikuti peraturan hukum yang berlaku. Selain sebagai bentuk pembayaran, gaji juga berfungsi untuk memotivasi karyawan agar mereka dapat bekerja lebih baik dan setia kepada perusahaan.

Gaji yang cukup mampu menarik pekerja berkualitas dan memastikan mereka tetap produktif dalam waktu lama. Jadi, gaji lebih dari sekadar uang, melainkan juga alat yang penting dalam

pengelolaan sumber daya manusia. Umumnya, gaji terdiri dari gaji dasar dan berbagai tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, dan tunjangan lain yang mendukung kesejahteraan pekerja.

c. Kesempatan Promosi

Promosi timbul saat seorang karyawan dialihkan dari posisinya yang lama ke jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi. Biasanya, promosi ini membawa peningkatan dalam tanggung jawab, wewenang, status sosial, dan juga gaji yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

d. Kepuasan terhadap *supervisi*

Kepuasan terhadap *supervisi* merupakan perasaan senang yang dialami karyawan akibat cara pengelolaan, bimbingan, dan dukungan dari atasan atau supervisor mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Aspek *supervisi* meliputi komunikasi, arahan, dukungan, pengawasan, dan umpan balik yang positif. Pengawasan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

e. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja merujuk pada perasaan positif yang dialami karyawan mengenai hubungan dan interaksi sosial dengan kolega di tempat kerja. Teman sekerja memiliki peran yang sangat

penting di tempat kerja karena mereka berfungsi sebagai pendukung, mitra dalam kolaborasi, serta sumber motivasi saat melaksanakan tugas sehari-hari.

Menurut Wenno, terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector³⁰, yaitu:

- 1) Gaji (*pay*), berkaitan dengan kepuasan mengenai gaji dan penambahan gaji.
- 2) Promosi (*promotion*), mencakup kepuasan terkait peluang untuk meraih kenaikan jabatan.
- 3) Kepemimpinan (*supervision*), merujuk pada kepuasan terhadap sikap dan perilaku dari atasan.
- 4) Tunjangan (*fringe benefits*), berfokus pada kepuasan terhadap manfaat yang diterima.
- 5) Penghargaan dari perusahaan (*contingent rewards*), berkaitan dengan kepuasan terhadap insentif untuk pencapaian yang luar biasa.
- 6) Prosedur kerja (*operating conditions*), mengacu pada kepuasan terhadap kebijakan dan pedoman operasional yang diterapkan oleh perusahaan.

³⁰Maryo Wildo Wenno, "Hubungan Antara Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT PLN PERSERO Area Ambon," *Jurnal Maneksi* 7, no. 1 (2018): 47–54.

- 7) Rekan kerja (*coworkers*), yang mencakup kepuasan terhadap hubungan kolega.
- 8) Sifat pekerjaan (*nature of work*), berhubungan dengan kebahagiaan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan.
- 9) Komunikasi (*communication*), mencakup kepuasan terhadap cara komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Salah satu elemen kunci dalam membangun suasana kerja yang sehat dan efisien adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif dan terbuka antara manajemen dan karyawan tidak hanya meningkatkan kepercayaan satu sama lain, tetapi juga mengurangi konflik dan kesalahpahaman.

4. Penerapan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut teori keadilan Adams, tingkat kepuasan karyawan tergantung pada perbandingan antara *input* yang mereka beri (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dan *output* yang mereka dapatkan (seperti gaji, pengakuan, dan promosi) dibandingkan dengan rekan-rekan mereka.³¹ Karyawan yang merasa diakui secara adil berpotensi lebih termotivasi dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Ketidakadilan, di sisi lain, dapat menciptakan

³¹Fredericksen Victoranto Amseke, "Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Nusa Tenggara Timur Di Kupang," *Tesis*, 2012, 153.

ketegangan psikologis yang memotivasi individu untuk mengurangi ketidakpuasan tersebut, baik dengan mengubah persepsi mereka tentang input atau output, atau dengan menyesuaikan usaha mereka.

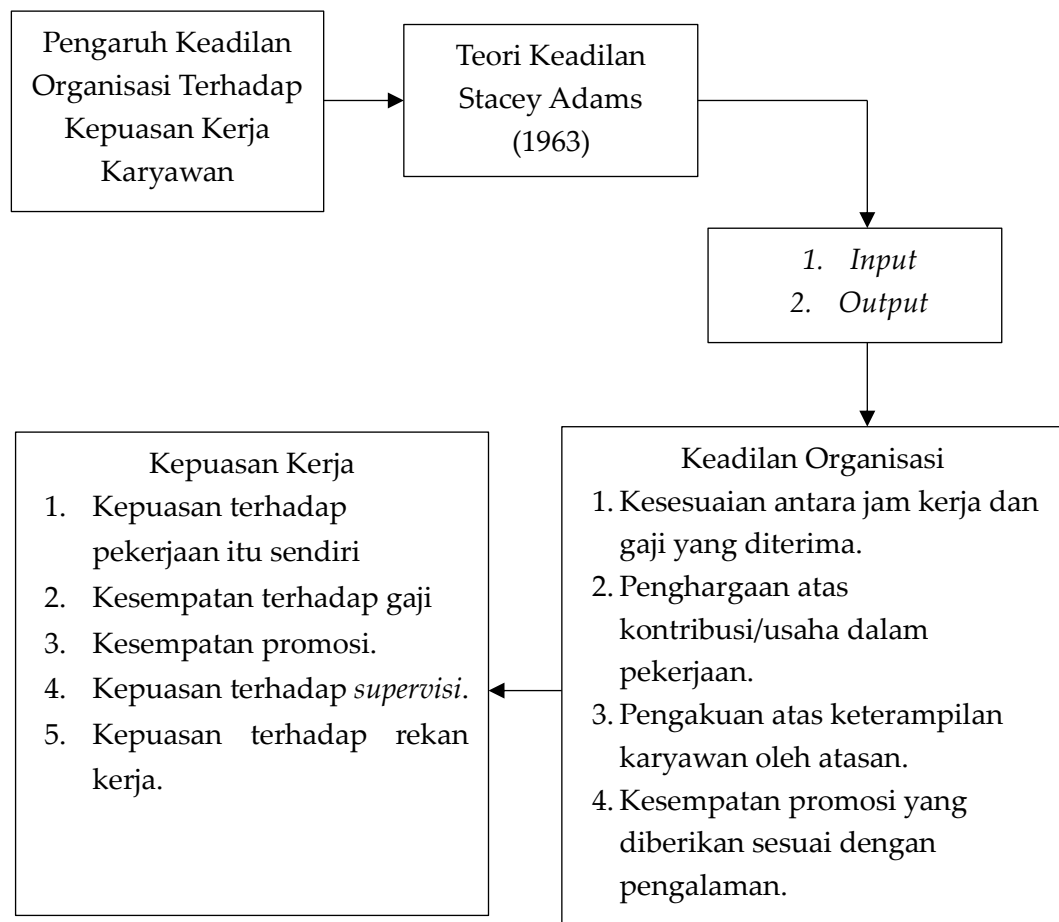
Teori keadilan dapat digunakan sebagai alat evaluasi dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia (SDM). Dengan memahami bagaimana karyawan membandingkan input dan output mereka dengan rekan-rekannya, perusahaan dapat merancang program insentif dan penghargaan yang lebih efektif. Misalnya, perusahaan dapat melakukan survei untuk mengukur pandangan karyawan mengenai keadilan di tempat kerja dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan umpan balik tersebut.³² Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh pandangan karyawan mengenai keadilan. Apabila karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka dapatkan tidak sebanding dengan usaha yang telah mereka berikan, mereka akan merasakan ketidakpuasan. Sebaliknya, ketika mereka merasa bahwa imbalan tersebut adil, kepuasan kerja akan meningkat. Apabila karyawan menganggap bahwa mereka diperlakukan secara setara, mereka lebih cenderung mempunyai rasa memiliki yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini berkontribusi pada loyalitas dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.³³ Oleh karena itu,

³²Wiwiek Wiwiek and Oliandes Sondakh, "Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Motivasi Karyawan Dan Komitmen Organisasional," *Jurnal Siasat Bisnis* 19, no. 1 (2015): 69–77.

³³Sunarta Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta)," *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 63–75.

Penerapan teori keadilan tidak hanya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga mempererat hubungan antara karyawan dengan organisasi.

B. Kerangka Berpikir



Karyawan akan mengalami kepuasan kerja jika mereka merasakan keadilan dalam perlakuan dan kompensasi yang diterima dalam perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan merasa adanya ketidakadilan seperti menerima kompensasi yang lebih rendah dibandingkan rekan-rekan dengan kontribusi yang serupa, ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan

karyawan dapat timbul karena upah kerja yang diterima tidak sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan, lingkungan kerja yang tidak mendukung seperti hubungan dengan rekan kerja yang tidak sehat, serta kurangnya dukungan dari atasan seperti pemberian kompensasi dan promosi yang tidak sesuai dengan kinerja karyawannya.

C. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi berdasarkan teori John Stacey Adams terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Malea Energy.
2. H_1 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keadilan organisasi menurut teori John Stacey Adams terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Malea Energy.