

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kirannya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai (Harifsan, 2019). Tanpa adanya peranan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri tidak mungkin perusahaan tersebut dapat berkembang pesat. Oleh sebab itu, organisasi mendorong karyawannya agar dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan kendurnya semangat kerja. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan maka harus diimbangi dengan kepuasan kerja karyawan (Laksono, 2019).

Menurut Rageb *et al.*, (2019) perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, perusahaan berperan dalam mengelola karyawan agar dapat mentaati peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan disiplin, efektif dan efisien. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Dalam kenyataan yang ada,

kesatuan atau objek penelitian sudah memberikan motivasi kerja baik secara finansial maupun non finansial (Susilo *et al.*, 2019). Kepuasan kerja merupakan pendorong dalam melakukan pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan maupun dari perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan hasil dari pandangan karyawan mengenai perasaannya seberapa baik pekerjaannya yang diselesaikan dapat dianggap memiliki sesuatu nilai yang penting untuk karyawan dan perusahaan (Susilo *et al.*, 2019).

Perusahaan mengharapkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat meningkat, agar karyawan nantinya tidak mudah untuk meninggalkan perusahaan dan kemudian karyawan akan mencari kesempatan untuk bekerja di perusahaan lain. Kepuasan kerja ini berperan penting bagi perusahaan dalam menentukan keberhasilannya untuk memenuhi kebutuhan anggotanya (Saputra & Adnyani, 2019). Pada kenyataannya manusia berorganisasi atau bekerja pada organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Karyawan sebagai sumber daya manusia juga membutuhkan kepuasan kerja, tidak hanya *reward* dari gaji, tunjangan dan insentif yang berkaitan dengan kinerja. Kepuasan kerja sebagai dukungan dari perusahaan penting bagi setiap karyawan, sebagai bukti bahwa hasil kerjanya selama berada dalam organisasi terus dihargai dan dapat memberikan sikap atau perilaku positif kepada karyawan, ketika karyawan bersikap positif maka ini juga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan (Saputra & Adnyani, 2019).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan (Dubey, *et al.*, 2023). Menurut Robbins dan Coulter (2019) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada

sebuah iktikad untuk melakukan peran mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu. Semua pihak dalam organisasi terutama pemimpin memainkan peran penting dalam memajukan sumber daya manusia yang mereka miliki untuk mencapai keunggulan kompetitif (Pally dan Septyarini, 2022). Kepemimpinan selain dapat memberikan motivasi dan rasa nyaman kepada karyawannya, juga dapat membuat karyawan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah cara untuk seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dengan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki pimpinan yang mampu mengarahkan mereka ke hasil yang lebih baik tentu akan membuat karyawan mampu bekerja lebih baik (Andayani, 2019).

Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapaitujuannya menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mengingat

perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi (Assiddiki, 2023).

Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian oleh Dubey, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya kepemimpinan yang efektif membantu organisasi mengarahkan karyawannya untuk menunjukkan perilaku peran ekstra di tempat kerja dan kepuasan kerja karyawan. Manik (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja akan meningkat apabila terdapat timbal balik pimpinan kepada karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Assiddiki (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila kepemimpinan dapat ditingkatkan untuk menciptakan kepuasan kerja pada karyawan, maka hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian oleh Riki, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang mendapat respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dijadikan sebagai landasan motivasi eksternal agar tujuannya tetap selaras dengan tujuan organisasi. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dan Muttaqin (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya tinggi rendahnya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian oleh Pally dan Septyarini (2022) bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya kepemimpinan yang menurun dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan namun tidak signifikan.

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah keadilan organisasi (Siswara dan Mesra, 2023). Perlakuan adil dari perusahaan merupakan hal yang karyawan harapkan setelah mereka mengerahkan waktu dan energi mereka pada perusahaan. Perusahaan yang gagal dalam memberikan perlakuan yang adil akan menerima reaksi yang negatif dari pekerja mereka. Keadilan memiliki pengaruh yang potensial terhadap sikap kerja dalam perusahaan. Keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan perilaku kerja yang mengarah pada hal positif bagi perusahaan, kesehatan mental yang baik, tingkat stress yang rendah dan sikap individu yang lebih baik (Dardam, 2019).

Li dan Cropanzano (2019) menyebutkan bahwa keadilan organisasional melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik. Organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih melembaga harus mematuhi gagasan keadilan organisasi agar dapat bertahan. Semua persepsi tentang keadilan di tempat kerja, dengan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sebagai tiga komponen keadilan organisasi (Lee dan Rhee, 2023). Dalam proses keadilan di dalam organisasi karyawan cenderung membandingkan *outcomes* yang diterima dari organisasi dengan income yang diberikan kepada organisasi. Saat mendapati

hasil perbandingan yang tidak sama maka akan disimpulkan bahwa karyawan telah mendapat perlakuan yang tidak adil. Karyawan akan berusaha untuk mengubah kualitas dan kuantitas input karyawan, yang berpengaruh pada kinerja organisasi (Wiwiek, 2019).

Hal ini diperkuat berdasarkan hasil penelitian oleh Herawati dan Sunaryo (2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya keadilan organisasi meningkatkan aspek kepuasan kerja. Lee dan Rhee (2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya keadilan organisasi meningkatkan persepsi pertukaran sosial dan pada gilirannya menekan persepsi mereka tentang pelanggaran kontrak psikologis. Hasil penelitian lainnya dilakukan oleh Siswara dan Mesra (2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya Artinya jika keadilan organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat, jika menurun maka kepuasan kerja juga akan menurun. Begitu pula dengan hasil penelitian oleh Sumarjo, *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan karena adanya persepsi bahwa setiap individu diperlakukan secara adil di lingkungan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilliana dan Yanuar (2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu, perlu ditambahkan variabel mediasi guna memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Begitu pula dengan hasil penelitian oleh Prayuda dan Herminingsih (2024) menunjukkan bahwa keadilan organisasi

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya Ketika karyawan merasakan perlakuan adil dalam distribusi sumber daya, kebijakan pengambilan keputusan dan interaksi interpersonal di lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung yang beralamat di Jalan Pantai Berawa No.14, Tibubeneng, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung. Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian peneliti lakukan dengan pimpinan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung diketahui bahwa permasalahan keterlambatan pembayaran Kompensasi berkelanjutan atas pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan merasa acuh tak acuh dengan pelayanannya kepada konsumen yang dapat memberikan pengaruh terhadap penurunan jumlah kunjungan konsumen ke Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung. Data jumlah kunjungan konsumen pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung periode tahun 2019-2023 disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Kunjungan Konsumen Pada Macan Cafe, Kuta Utara,
Kabupaten Badung Periode Tahun 2019-2023

No	Tahun	Target (orang)	Realisasi (orang)	Selisih (orang)	Realisasi %	Keterangan
1	2019	50.000	44.307	(5.693)	(11,39)	Belum Memenuhi
2	2020	50.000	39.100	(10.900)	(21,80)	Belum Memenuhi
3	2021	50.000	38.680	(11.320)	(22,64)	Belum Memenuhi
4	2022	50.000	37.633	(12.367)	(24,73)	Belum Memenuhi
5	2023	50.000	35.991	(14.009)	(28,02)	Belum Memenuhi

Sumber: Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung (2023)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kunjungan konsumen yang datang ke Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung periode tahun 2019-2023 berfluktuasi di setiap tahunnya dan belum mampu memenuhi target yang

telah ditentukan. Adapun penurunan kunjungan konsumen tertinggi terjadi pada tahun 2023 yakni memiliki selisih 14,009 orang dari target yang telah ditentukan dengan persentase realisasi sebesar 28,02 persen. Dengan demikian, dibutuhkan penyelesaian permasalahan agar mencapai tujuan perusahaan secara maksimal dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Kepemimpinan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam mengukur kepemimpinan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung, digunakan indikator-indikator kepemimpinan menurut Asmalah (2021), yaitu: (1) strategi yang jelas; (2) kepedulian kepada anggota; (3) merangsang anggota; (4) menjaga kekompakan tim; (5) menghargai perbedaan dan keyakinan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung mengenai kelima indikator tersebut, dapat disajikan fenomena terkait dengan komunikasi pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Fenomena Gaya Kepemimpinan Pada Macan Cafe,
Kuta Utara, Kabupaten Badung

Indikator Pengukuran	Keterangan
Strategi yang jelas	Pimpinan memiliki strategi yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
Kepedulian kepada anggota	Pimpinan memiliki kepedulian terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
Merangsang anggota	Pimpinan selalu mendorong karyawan agar mampu memberikan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
Menjaga kekompakan tim	Karyawan merasakan bahwa kurangnya kerjasama antara pimpinan dengan karyawan sehingga menyebabkan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan dimana dapat menimbulkan konflik.
Menghargai perbedaan dan keyakinan	Pimpinan dapat menghargai perbedaan dan keyakinan antar karyawan.

Sumber: Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung dapat dilihat pada belum maksimalnya kekompakan tim dalam bekerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan merasakan bahwa kurangnya kerjasama antara pimpinan dengan karyawan sehingga menyebabkan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan dimana dapat menimbulkan konflik. Contohnya; pimpinan dalam memberikan pekerjaan seringkali melalui email ataupun telepon, pimpinan jarang memberikan pekerjaan secara langsung. Pemberian tugas melalui media email ataupun telepon dapat menghambat komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan untuk mendiskusikan kesalahan-kesalahan dalam tugas yang diberikan, sehingga tugas yang diberikan pimpinan tidak sesuai dengan yang beliau inginkan dimana hal ini akan menimbulkan konflik yang akan berdampak pada kekompakan tim yang mulai memudar.

Selanjutnya wawancara mengenai keadilan organisasi. Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan karyawan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung menyangkut masalah motivasi kerja dapat dilihat pada besarnya gaji yang diterima karyawan. Adapun rincian rata-rata gaji karyawan pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung disajikan pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Rincian Gaji Karyawan Macan Cafe,
Kuta Utara, Kabupaten Badung Tahun 2023

No	Departemen/ Bagian	Rincian Gaji Karyawan				Total Gaji
		Gaji Pokok	Uang Makan	Uang Transport	Service	
1	General Manager Cafe	2.350.000	230.000	184.000	1,250,000	4,014,000
2	Asisten Manager	2.220.000	230.000	184.000	950,000	3,584,000
3	Chef	2.220.000	230.000	184.000	950,000	3,584,000
4	Barista	2.220.000	230.000	184.000	950,000	3,584,000
5	Resepsionis	2.125.000	230.000	184.000	950,000	3,489,000
6	Waiter	2.125.000	230.000	184.000	125,000	2,664,000
7	Waitress	2.125.000	230.000	184.000	125,000	2,664,000
8	Kasir	2.125.000	230.000	184.000	125,000	2,664,000
9	Dishwasher	2.125.000	230.000	184.000	125,000	2,664,000
10	Security	2.000.000	230.000	184.000	125,000	2,539,000

Sumber: Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, diketahui bahwa karyawan dengan jabatan *General Manager Café*, *Asisten Manager*, *Chef*, *Barista*, dan *Resepsionis* menerima gaji di atas UMR Kabupaten Badung, sedangkan karyawan dengan jabatan *Waiter*, *Waitress*, *Kasir*, *Dishwasher* dan *Security* menerima gaji di bawah UMR Kabupaten Badung, di mana nilai tersebut sudah termasuk dengan gaji pokok, uang makan dan uang transportasi. Karyawan mengeluhkan bahwa gaji dan jabatan yang diberikan tidak sesuai, di mana beban kerja yang berat seiring dengan bertambahnya tugas yang diberikan, tetapi perusahaan tidak merekrut karyawan baru sedangkan gaji karyawan lama juga tidak dinaikkan sehingga karyawan tidak merasakan keadilan dalam kompensasi yang diberikan.

Berdasarkan uraian fenomena dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung?
- 2) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada Macan Cafe, Kuta Utara, Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan dan keadilan organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Sebagai implikasi lebih lanjut, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kepuasan kerja di dalam perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor atau yang sering dikenal sebagai Teori Herzberg dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Frederick Herzberg merupakan seorang ahli psikolog klinis dan seorang tokoh dalam studi manajemen dan teori motivasi. Menurut Herzberg, orang dalam bekerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan. Faktor-faktor tersebut diantaranya merupakan *maintenance factor* atau *hygiene factor* (faktor ekstrinsik) dan *motivation factor* (faktor intrinsik) (Hasibuan, 2019). *Hygiene factor* merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia untuk mencapai ketentraman badaniah yang diantaranya yaitu gaji, kondisi kerja, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, kendaraan dan rumah dinas, serta tunjangan lain. Menurut Herzberg, faktor *hygiene* tidak akan mendorong karyawan untuk memberikan performa baik, namun apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi maka faktor tersebut bisa menjadi sumber ketidakpuasan potensial. *Motivation factor* erat kaitannya dengan kebutuhan psikologis seseorang. Faktor motivasi ini mencakup penghargaan terhadap karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, seperti ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai, kursi yang empuk, dan sebagainya. Faktor motivasi merupakan faktor yang mendorong semangat karyawan guna mencapai kinerja yang lebih optimal. Menurut teori dua faktor, pemuasan terhadap kebutuhan yang lebih tinggi (*motivation*), lebih

memungkinkan seseorang untuk memberikan performa lebih baik dibanding pemuasan kebutuhan yang lebih rendah (*hygiene*) (Timpe, 2019).

Berdasarkan pendekatan *Two Factor Theory*, dapat dijelaskan bahwa seorang pimpinan bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Teori Dua-Faktor menyiratkan bahwa pimpinan harus fokus untuk menjamin kepuasan kerja karyawan guna menghindari ketidakpuasan pada Macan Café, Canggü. Pimpinan harus memastikan bahwa kepemimpinan dan keadilan organisasi yang ada dapat bermanfaat sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan melakukannya lebih keras dan lebih baik. Dengan adanya kepemimpinan dan keadilan organisasi yang baik, akan berpengaruh terhadap psikologis karyawan sehingga menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan dan dapat berpengaruh pada capaian kerja karyawan

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat diartikan perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Mas'ud, 2019). Suwanto dan Priansa (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang di hasilkan dari sikap individu tersebut terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya biasanya akan termotivasi dan lebih produktif

dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemahirannya atau yang disebut dengan profesionalisme.

Menurut Hasibuan (2019) kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Luthans (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu indikator penting dalam mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif dilingkungan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

2.2.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut Menurut Hasibuan (2019) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

b) Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan

diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

c) Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian di atas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi.

2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Lambert dan Hogan (2019) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1) Rasa tertarik pada pekerjaan

Ketika seorang karyawan merasa tertarik dan menyukai pekerjaannya maka, karyawan tersebut memiliki kepuasan pada pekerjaannya.

2) Menyukai pekerjaan dibanding orang lain

Seorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya sebatas menyukai pekerjaan saja, akan tetapi rasa suka terhadap pekerjaannya melebihi orang lain.

3) Antusiasme pada pekerjaan

Antusiasme karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat menggambarkan kepuasannya dalam pekerjaan tersebut

4) Menikmati pekerjaan

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya tentu akan selalu menikmati dalam melakukan pekerjaannya.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pimpinan dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau saran, dan mengarahkan organisasi dengan cara membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu (Bernadine dan Supardo, 2019).

Menurut Tohardi (2019) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2019) kepemimpinan adalah cara untuk seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dengan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksana

otoritas dan pembuat keputusan dan inisiatif untuk bertindak dalam rangka mencapai jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama dan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2019). Kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Wexley dan Yukl, 2019).

Menurut Hasibuan (2019) pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, pemimpin (*leader*) adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, berkomitmen dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sifat atau karakter, atau kegiatan atasan atau pimpinan untuk mempengaruhi perilaku karyawan secara positif, membimbing dan mengarahkan agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.3.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Priansa (2019) kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Karisma adalah memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

- 2) Inspirasi adalah mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol - simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Simulasi intelektual adalah dapat menunjukkan intelegasi, rasional, pemecahan, masalah secara hati – hati.
- 4) Memperhatikan staf secara individu adalah menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan menasihati.

2.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Asmalah (2021) indikator kepemimpinan yaitu:

- 1) Strategi yang jelas, yakni pimpinan memiliki strategi yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- 2) Kepedulian kepada anggota, yakni pimpinan memiliki kepedulian terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Merangsang anggota, yakni pimpinan selalu mendorong karyawan agar mampu memberikan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 4) Menjaga kekompakan tim, yakni pimpinan selalu menjaga kekompakan tim agar kerjasama antara pimpinan dengan karyawan sehingga sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan dimana dapat menimbulkan konflik.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan yakni pimpinan dapat menghargai perbedaan dan keyakinan antar karyawan.

2.4 Keadilan Organisasi

2.4.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menurut Greenbreg (2019) adalah tentang keadilan yang dirasakan dari prosedur dalam organisasi. Presepsi keadilan

organisasi adalah cara karyawan untuk menentukan apakah imbalan dan hukuman atau sangsi didistribusikan secara adil atau tidak, dan juga bagaimana cara distribusi tersebut diambil dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kerangka teoris keadilan organisasi diadaskan pada tingkat kepuasan kerja individu dan keberhasilan kerja berhubungan dengan pandangan tentang perlakuan yang sama dilingkungan kerja. Keadilan menjadi salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi. Persoalan ketidakadilan yang apabila tidak diselesaikan menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan dan dapat menimbulkan perilaku yang menyimpang ditempat kerja. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Menurut Corpanzano (2020) ada tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan yang lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil dimasa yang akan datang, hasil yang diperoleh dengan kerja keras yang dilakukan mendapat perlakuan yang baik dari perusahaan. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pimpinan dengan tidak adanya kekerasan dan karyawan tidak dieksplotasi. Ketiga pertimbangan etis, karyawan percaya bahwa keadilan merupakan cara yang tepat secara moral dalam memperlakukan seseorang. Keadilan organisasi adalah gagasan yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa adil suatu organisasi atau perusahaan memperlakukan mereka. Dengan kata lain, karyawan lain akan menganggap organisasi adil jika mereka yakin prosedur dan hasil yang diterima masuk akal atau adil. Keadilan organisasi dipisahkan menjadi empat dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Jufrizen & Kanditha, 2021).

Keadilan organisasi mengacu pada pandangan karyawan tentang perlakuan yang adil dalam hal sikap, perlakuan, dan perlakuan. Kewajaran harus dirasakan oleh semua pemangku kepentingan dalam bisnis, namun hal ini sulit dicapai; bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dipicu oleh berbagai faktor, termasuk pasokan tenaga kerja yang secara signifikan lebih besar dari kebutuhan karyawan, sehingga karyawan memiliki sedikit daya tawar dengan perusahaan mengenai kebijakan keluaran organisasi dan hasil kerja yang mereka terima. Akibatnya, kebijakan keluaran organisasi dan promosi menjadi buruk. Ini menghasilkan gaji yang tidak memadai, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan penekanan pada perlakuan karyawan (Ardi, 2019). Keadilan menjadi norma universal dan hak asasi manusia karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan pengaturan apapun menuntut agar pihak lain, termasuk yang ada dalam organisasi, diperlakukan secara adil. Organisasi keadilan adalah pandangan subyektif individu terhadap perlakuan yang diterimanya dibandingkan dengan individu lain di sekitarnya. Konsep keadilan dipisahkan menjadi tiga kategori dalam literatur perilaku organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Widyaningrum, 2019). Menurut Kristanto (2019), keadilan organisasi sering dipisahkan menjadi tiga kategori: keadilan distributif (keadilan untuk hasil), keadilan prosedural (keadilan untuk proses atau fitur pengaturan), dan keadilan interaksional (keadilan untuk interaksi yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan gagasan yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa adil suatu organisasi atau perusahaan memperlakukan

mereka. Dengan kata lain, karyawan lain akan menganggap organisasi adil jika mereka yakin prosedur dan hasil yang diterima masuk akal atau adil.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Dessler (2019) mengemukakan faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi yaitu:

1) Karakteristik tugas.

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

2) Tingkat kepercayaan bawahan.

Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

3) Frekuensi *feedback*.

Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

4) Kinerja manajerial.

Sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

5) Iklim organisasi.

Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara elatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi

2.4.3 Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Lambert dan Hogan (2019) mengemukakan bahwa indikator keadilan organisasi adalah sebagai berikut:

1) Kesempatan promosi yang adil

Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasional.

2) Pengakuan kerja keras

Keadilan organisasional juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.

3) Prosedur penilaian kinerja yang adil

Hal tersebut dapat tercermin dari standard yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.

4) Sikap atasan yang adil

Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasional.

5) Keadilan Kompensasi

Merujuk kepada faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

- 1) Dubey, *et al.*, (2023) meneliti tentang *Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour*.

Desain penelitian korelasional diterapkan dalam penelitian ini. Pengambilan sampel cluster digunakan untuk menyelesaikan wilayah sampel, dan teknik acak sederhana diterapkan untuk mengumpulkan tanggapan primer. Karyawan yang bekerja di posisi manajerial dipilih sebagai peserta dalam penelitian ini. Sekitar 530 kuesioner dikirimkan kepada peserta dan 400 tanggapan ditemukan dapat digunakan untuk analisis. Hasil penelitian menjelaskan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan efektif dengan kepuasan kerja dan OCB. Selain itu, kepuasan kerja juga menunjukkan adanya korelasi positif dengan OCB. Efek moderasi dan mediasi dari kepemimpinan efektif dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB juga ditemukan dalam hubungan yang signifikan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Manik (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership Style, Job Satisfaction, And Work Discipline on Employee Performance at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Tbk Medan*. Pengujiannya untuk dapat menjawab rumusan masalah maka dilakukan analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang positif. Hasil tersebut tersaji dalam hasil uji F dan uji T yang menyatakan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Pengaruh antar variabel secara simultan sebesar 55,9% atau 44,1% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin baik proses pimpinan perusahaan akan menghasilkan kepuasan kerja yang juga akan berdampak pada kedisiplinan. Untuk itu ketika suatu perusahaan ingin mencapai kinerja karyawan yang terbaik maka diperlukan strategi kepemimpinan dan memaksimalkan kedisiplinan serta kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 3) Assiddiki (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif dengan menggunakan data primer sebagai data utama dan data sekunder sebagai data pendukung. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan setiap divisi di PT. Sri Aneka Karyatama Palembang berjumlah 417 orang. Sampel yang diperoleh melalui rumus Slovin sebanyak 205 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Proportionate Simple Random Sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. , Kepuasan kerja kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Riki, *et al.*, (2023) meneliti tentang *The Effect of Leadership, Work Discipline, and Job Satisfaction on Employees performance PT. ISS Indonesia*. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 83 responden. Sumber data adalah data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner skala linkert. Dengan menggunakan simple random sampling untuk mengetahui tanggapan responden terhadap setiap variabel. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur/bagian analisis. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan karena nilai t-statistik diatas nilai t-tabel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam

kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 5) Darmawan dan Muttaqin (2023) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). Sampel penelitian terdiri dari 42 orang karyawan, yang dipilih dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan beberapa teknik statistik seperti analisis deskriptif, analisis verifikatif, analisis jalur (*path analysis*), analisis koefisien determinasi, serta uji hipotesis baik secara individu (parsial) maupun secara keseluruhan (simultan) dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan

jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Pally dan Septyarini (2022) meneliti tentang Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dinas pertanian dan ketahanan pangan DIY yang berjumlah 40 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan *Non-Probability sampling* dengan teknik yang dipakai adalah sampling jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan kerja

- 1) Herawati dan Sunaryo (2023) meneliti tentang *The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. Penelitian ini dilakukan di RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan melibatkan 125 responden karyawan Badan

Layanan Umum Daerah. Analisis pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan Smart PLS versi 3.0. Hasil dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Sedangkan pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 2) Lee dan Rhee (2023) meneliti tentang *Effects of organizational justice on employee satisfaction: integrating the exchange and the value-based perspectives*. Pendekatan ini bisa disebut perspektif berbasis nilai. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini menguji efek mediasi dari hubungan motivasi intrinsik dan ekstrinsik antara keadilan organisasi dan kepuasan karyawan. Analisis tersebut mengungkapkan bahwa efek mediasi tidak langsung dari motivasi intrinsik lebih besar dibandingkan motivasi ekstrinsik terhadap keadilan prosedural dan interaksional, sedangkan efek mediasi motivasi ekstrinsik lebih besar pada keadilan distributif. Selain itu, jumlah pengaruh tidak langsung dari motivasi intrinsik sebanding dengan motivasi ekstrinsik. Hasil ini menyiratkan bahwa efek mediasi motivasi intrinsik sama pentingnya dengan motivasi ekstrinsik, membenarkan prediksi kami bahwa keadilan organisasi berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi melalui jalur yang belum

diverifikasi sejauh ini. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 3) Meilliana dan Yanuar (2023) meneliti tentang *The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Mediated by Organizational Commitment*. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan XYZ dengan menyebarkan kuesioner melalui google form kepada 60 responden. Penelitian ini menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan software *SmartPLS* untuk menguji validitas dan reliabilitas analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, perusahaan akan mendapatkan manfaat bagaimana organisasi dapat meningkatkan serta meningkatkan kepuasan kerja. Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan dapat memahami kepuasan kerja karyawannya. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 4) Siswara dan Mesra (2023) meneliti tentang *The Influence of Organizational Justice and Organizational Culture on Organizational Commitment with Job Satisfaction as An Intervening Variable in Bpjs Employment of Aceh Province*. Populasi penelitian ini berjumlah 50 karyawan dan sampel yang digunakan adalah seluruh populasi dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner. Model penelitian yang digunakan adalah *path analysis* dengan *smart PLS* versi 3.3.3. sebagai alat ukur penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 5) Prayuda dan Herminingsih (2024) meneliti tentang *The Effect of Organizational Justice, Compensation, and Work Motivation to*

Organizational Commitment and Employee Performance at PT. Recruitfirst Indonesia. Dengan metode kuantitatif dan melibatkan 50 responden, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen survei kepada responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan jika keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 6) Sumarjo, *et al.*, (2024) meneliti tentang *The influence of organizational justice on employee performance mediated work engagement*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. Sampel yang digunakan sebanyak 43 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dan keterikatan

kerja. Sebaliknya, keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dan seperti yang diharapkan, keterlibatan dapat memediasi antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

