

## **Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta**

**Elmalia Yuniar Hastari<sup>1</sup>, Kusuma Chandra Kirana<sup>2</sup>, Didik Subiyanto<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Prodi Manajemen, FE, Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa Yogyakarta  
[elmaliayuniarhastari@gmail.com](mailto:elmaliayuniarhastari@gmail.com), [kusumack@ustjogja.ac.id](mailto:kusumack@ustjogja.ac.id), [didiks@ustjogja.ac.id](mailto:didiks@ustjogja.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine distributive justice, procedural justice, and interactional justice which have a significant positive effect on employee job satisfaction at PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. In this study, researchers used quantitative research methods, as the population were employees of PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta with a sampling technique, namely the saturated sample technique. The method of collecting data with a questionnaire. The analysis technique used is multiple linear regression. The results of the study found that distributive justice, procedural justice, and interactional justice had a significant positive effect on employee job satisfaction.*

**Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction**

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, sebagai populasi adalah pegawai PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta dengan teknik pengambilan sampel yaitu teknik sampel jenuh. Adapun metode pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**Kata kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja**

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah faktor terpenting dan kritis dalam berfungsinya suatu organisasi. Jika sumber daya manusia baik dan efektif maka akan membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebuah bisnis tidak berarti tanpa adanya sumber daya manusia, karena dalam tercapainya suatu tujuan dan keberhasilan suatu usaha, manusia berperan penting dalam mengelola unsur-unsur lain dari suatu usaha seperti modal, teknologi dan uang. Sumber tingkat kreativitas, inovasi, dan produktivitas pegawai merupakan tingkat kepuasan kerja pegawai. Membuat pegawai merasakan kepuasan kerja, hal ini akan mendorong pegawai untuk berinovasi dan meningkatkan laju produksi produk atau jasa perusahaan.

Keadilan distributif mengacu pada berbagai cara pendapatan atau imbalan bagi pegawai dan berhubungan dengan keadilan pemerataan sumber pendapatan.

Keadilan distributif merupakan bagian keadilan organisasional yang dinilai sangat penting karena aspek ini berhubungan langsung dengan kontribusi pegawai terhadap perusahaan. Keadilan distributif mempengaruhi hubungan antara kepuasan pegawai dengan imbalan, promosi, evaluasi pekerjaan, dan komitmen organisasi. Jika pegawai memberikan penawaran terbaik dan perusahaan tidak memberikan upah yang adil atau upah berdasarkan informasi yang diberikan, pegawai dapat keluar dari perusahaan (Krisnayanti & Riana, 2015).

Keadilan prosedural adalah pemahaman mengenai proses keadilan guna untuk pengambilan keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasakan keterlibatan. Prosedur yang adil mengacu proses yang digunakan saat membuat keputusan pembayaran. Proses ekuitas mempertimbangkan bagaimana keputusan kompensasi dibuat untuk pegawai (Saldanha et al., 2019).

Keadilan interaksional adalah persepsi seseorang tentang sejauh mana pegawai diperlakukan dengan bermartabat, peduli, dan hormat. Aspek keadilan interaksional ini mempengaruhi individu ketika organisasi memperlakukan mereka dengan baik, misalnya hubungan antara individu dengan atasan dan rekannya. Keadilan interaksional ini mengacu pada cara hubungan dengan semua bagian perusahaan, baik pimpinan maupun rekan kerja, dimana pegawai diperlakukan secara adil dan merata di dalam perusahaan (Krisnayanti & Riana, 2015).

Salah satu ciri dari banyaknya pegawai yang menjadi subyek penelitian terkait keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Masalah yang kerap ada pada perusahaan yaitu cara membuat pegawai yang berkompeten betah bekerja di perusahaan. Perasaan yang puas dalam bekerja penting dalam menciptakan pegawai yang mempunyai kinerja tinggi di perusahaan. Menurut perusahaan, jika pegawainya puas maka mereka mempunyai motivasi dan berusaha dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Kepuasan dalam bekerja merupakan survei yang dapat melihat perasaan gembira atau tidak, kepuasan maupun ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi keefektifan dan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu pada organisasi, dan jika ketidakpuasan kerja terjadi akan menyebabkan turunnya semangat dan keinginan bekerja. Kepuasan kerja bisa dikatakan menjadi salah satu variabel yang paling sering digunakan dalam perilaku organisasi. Keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Dewi & Sudibya, 2016).

Pada perusahaan yang bergerak di bidang tenaga kerja, perusahaan juga harus mempertimbangkan pendapat pegawai tentang keadilan organisasi. Keadilan organisasi merupakan rancangan keseimbangan yang harus diterapkan organisasi dalam perlakuan terhadap pegawainya dengan tujuan untuk merangsang tumbuhnya konsep komitmen di antara pegawai. Masalah keadilan dari persepsi pegawai merupakan masalah terpenting yang dihadapi organisasi dan dapat diselesaikan secepat mungkin. Pada saat pegawai percaya jika mereka diperlakukan tidak adil di tempat kerja, mereka menuntut tidak ingin melakukan dan menyelesaikan pekerjaan

mereka. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berperan dalam menentukan komitmen anggota tim terhadap organisasi.

## TINJAUAN LITERATUR

### Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya dan ukuran yang digunakan untuk menentukan bagian dari sumber daya tersebut. Jenis keadilan ini mempengaruhi persepsi seseorang apakah pelayanan yang diterimanya adil atau tidak. Misalnya, pegawai menilai keadilan dalam kenaikan gaji mereka. Konsep keadilan distributif membentuk perilaku pegawai, tanggapan kognitif, dan emosional pegawai. Munculnya reaksi pegawai tersebut dapat dijelaskan dengan perubahan sosial. Teori perubahan sosial menyatakan bahwa hubungan organisasi dengan pegawai melibatkan proses interaksi antara orang lain. Secara khusus, ketika organisasi terdistribusi dengan baik, proses perubahan sosial mengatakan bahwa pegawai beraksi terhadap perilaku yang baik. Dalam penelitian tentang keadilan organisasional, menemukan bukti yang jelas tentang efek menguntungkan dari keadilan distributif terhadap hasil kerja pegawai seperti kepuasan kerja, keterlibatan afektif, dan kinerja pegawai (Fauziah & Rachmawati, 2021).

Berdasarkan temuan penelitian yang mendukung pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai, diantaranya keadilan distributif bernilai positif yang berarti semakin baik keadilan distributif yang diterima pegawai KPP Pratama Klaten maka kepuasan kerja akan meningkat (Nugroho & Bisri, 2018). Termasuk juga penelitian yang dilakukan oleh (Andes & Parmin, 2021) yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi Keadilan Distributif yang diterima maka semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja Guru TK di Kecamatan Kebumen, dan juga didukung hasil penelitian yang dilakukan (Tjahyanti & Puspasari, 2017).

***H<sub>1</sub> : Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai***

### Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah pemahaman tentang proses dimana keputusan dibuat. Keadilan prosedural adalah keadilan dalam proses putusan atau keadilan yang berkaitan dengan proses memperoleh hasil putusan. Sistem manajemen atau sistem perencanaan memastikan bahwa proses yang digunakan akan dianggap adil jika mereka yang terkena dampak proses pengambilan keputusan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik. Keadilan prosedural diukur dengan indikator atau pernyataan yang luas (Yudhian et al., 2020)

Keadilan prosedural umumnya melibatkan penetapan aturan pengambilan keputusan yang jelas, adil, dan memungkinkan pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan prosedural yang dirasakan akan

memoderasi hubungan antara keadilan distributif dan kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen afektif. Hanya proses yang tepat yang dapat memberikan dampak lebih baik pada kinerja pegawai. Keadilan prosedural adalah moderator penting dalam hubungan antara keadilan distributif terhadap perubahan pegawai (Fauziah & Rachmawati, 2021).

Dari hasil riset yang mendukung pengaruh keadilan procedural terhadap kepuasan kerja pegawai diantaranya keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall dengan positif dan signifikan (Dewi & Sudibya, 2016). Termasuk juga penelitian yang dilakukan (Krisnayanti & Riana, 2015) dengan hasil keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada studi kasus pada BPR Lestari, dan juga pada penelitian (Saldanha et al., 2019) dengan hasil keadilan procedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

***H<sub>2</sub> : Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai***

#### **Keadilan Interaksional**

Menurut Sutrisna & Rahyuda dalam (Afuan, 2021) keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana hak-hak secara efektif yang diberikan kepada pegawai dapat dikomunikasikan dengan baik. Secara umum, keadilan interaksional mencerminkan situasi kegiatan yang tidak terkait pekerjaan, tetapi dalam bidang informasi maupun hubungan sosial.

Data riset yang mendukung pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai diantaranya yaitu penelitian (Nugroho & Bisri, 2018) menyatakan bahwa keadilan interaksional mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, termasuk penelitian dari (Afuan, 2021) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan penelitian yang dilakukan (Dewi & Sudibya, 2016) yang menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall.

***H<sub>3</sub> : Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai***

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif. Sebagai populasi pada penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Gedong Kuning No.3 Yogyakarta yang berjumlah 50 pegawai. Dengan teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik sampel jenuh. Untuk uji kualitas data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas. Teknik analisis data dengan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji

heterokedastisitas), regresi linear berganda dan koefisien regresi ( $\beta$ ). Pengujian hipotesisnya dengan menggunakan uji parsial (t) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).

- a) **Keadilan Distributif** diukur dengan *Equity, Equality, dan Need* (Afuan, 2021).
- b) **Keadilan Prosedural** diukur dengan *Consistenc, Lack of bias, Accuracy, Representation of all concerned, Correction, dan Ethics* (Tjahyanti & Puspasari, 2017).
- c) **Keadilan Interaksional** diukur dengan *Interpersonal justice dan Informational justice* (Tjahyanti & Puspasari, 2017).
- d) **Kepuasan Kerja** menurut Mattenson *et* dalam (Tjahyanti & Puspasari, 2017,) diukur dengan Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Peluang promosi, Supervisi, Rekan kerja, Kondisi kerja, dan Keamanan kerja.

### Karakteristik Responden

Karakteristik yang ada pada (tabel 1) memperlihatkan responden yang berjumlah 50 orang yaitu 20 (40%) laki-laki dan 30 (60%) perempuan. Dalam penelitian ini pegawainya didominasi pegawai yang berusia 31-40 (52%). Untuk pendidikan terakhir mereka pun didominasi yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana 27 (54%) dan juga lama bekerja yang banyak adalah mereka yang bekerja 11-25 (54%).

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	40%
	Perempuan	30	60%
Usia	< 20-30 tahun	6	12%
	31-40 tahun	26	52%
	>40 tahun	18	36%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	6	12%
	Diploma	17	34%
	Sarjana	27	54%
Lama Bekerja	< 10 tahun	9	18%
	11-25 tahun	27	54%
	26-40 tahun	14	28%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada (tabel 2) menunjukkan r-hitung keadilan distributif (0,744 s.d 0,477), keadilan procedural (0,324 s.d 0,492), keadilan interaksional (0,579 s.d 0,499), dan kepuasan kerja (0,311 s.d 0,442). Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan hasil lebih besar dari nilai tabel ( $\alpha$  5%) 0,2353, sehingga semua variabel dinyatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha*. Keadilan distributif (0,867), keadilan prosedural (0,863), keadilan interaksional (0,802), dan kepuasan kerja (0,849)>0,70 maka instrumen penelitian akan dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

KD		KP		KI		KK	
KD1	0,744	KP1	0,324	KI1	0,579	KK1	0,311
KD2	0,784	KP2	0,14	KI2	0,853	KK2	0,330
KD3	0,777	KP3	0,579	KI3	0,821	KK3	0,590
KD4	0,624	KP4	0,611	KI4	0,685	KK4	0,615
KD5	0,794	KP5	0,465	KI5	0,803	KK5	0,319
KD6	0,704	KP6	0,540	KI6	0,499	KK	0,519
KD7	0,718	KP7	0,543			KK7	0,680
KD8	0,764	KP8	0,765			KK8	0,538
KD9	0,477	KP9	0,716			KK9	0,618
		KP10	0,509			KK10	0,613
		KP11	0,643			KK11	0,553
		KP12	0,607			KK12	0,435
		KP13	0,730			KK13	0,417
		KP14	0,507			KK14	0,597
		KP15	0,419			KK15	0,669
		KP16	0,658			KK1	0,404
		KP17	0,720			KK17	0,540
		KP18	0,492			KK18	0,545
						KK19	0,635
						KK20	0,588
						KK21	0,442
0,867		0,863		0,802		0,849	

KD= Keadilan Distributif, KP= Keadilan Prosedural, KI= Keadilan Interaksional, KK= Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik ada pada (tabel 3). Uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov Test, Asymp. Sig > 0,05*) memperlihatkan data residual dinyatakan normal. Uji asumsi klasik menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (*Glejser test > 0,05*). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance > 0,10* dan *VIF < 10*

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

Independent	Dependent	Kolmogorow-Smirnov		Multicolinearity		Glejser Test (Sig.)
		Test Statistic	Asymp. Sig.	Tol	VIF	
KD				0,579	1,727	0,714
KP	KK	0,122	0,059	0,301	3,327	0,871
KI				0,406	2,465	0,403

KD= Keadilan Distributif, KP= Keadilan Prosedural, KI= Keadilan Interaksional, KK= Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

### Pembahasan

Hasil uji yang dilakukan pada tabel 4. Menunjukkan nilai signifikan dari keadilan distributif (0,015), keadilan prosedural (0,000), dan keadilan interaksional (0,001). Variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional < 0,05 yang berarti hipotesis 1,2, dan 3 terdukung. Keadilan distributif dipengaruhi oleh kepuasan kerja (0,484) dengan pengaruh yang besar diikuti keadilan prosedural (0,559), dan diikuti keadilan interaksional (0,883). Variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki sumbangan efektif dengan koefisien determinasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 81,2% sisanya 18,8% terkait dengan faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Hasil Analisis Data**

Model	Understandardied		Stand. Coefficients	T	Sig.	Adj.R <sup>2</sup>
	Koefisien (B)	Std.Error				
(Constant)	5,473	5,649		0,969	0,338	
Keadilan Distributif	0,484	0,191	0,207	2,534	0,015	
Keadilan Prosedural	0,559	0,131	0,485	4,284	0,000	0,812
Keadilan Interaksional	0,883	0,261	0,329	3,378	0,001	

Dependent Variabel : Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Hasil pengujian H1 uji t (parsial) menunjukkan variabel keadilan distributif memiliki tingkat signifikan sebesar 0,015 dan t hitung 2,534. Tingkat signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti H1 di terima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Bisri, 2018), (Tjahyanti & Puspasari, 2017), (Krisnayanti & Riana, 2015), dan (Dewi & Sudibya, 2016) bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif, signifikan dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil pengujian H2 uji t (parsial) variabel keadilan prosedural memiliki tingkat signifikan sebesar 0,000 dan t hitung 4,284. Tingkat signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti H2 di terima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Bisri, 2018), (Krisnayanti & Riana, 2015), dan (Dewi & Sudibya, 2016) bahwa keadilan procedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil pengujian H3 uji t (parsial) variabel keadilan interaksional memiliki tingkat signifikan sebesar 0,001 dan t hitung 3,378. Tingkat signifikan tersebut lebih

kecil dari 0,05 yang berarti H3 di terima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Bisri, 2018), (Afuan, 2021), (Krisnayanti & Riana, 2015), dan (Dewi & Sudibya, 2016) bahwa keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Jadi, semakin baiknya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional yang diterima pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Data penelitian ini diolah dengan berdasarkan jawaban responden pada kuesioner yang disebar. Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sebenarnya. Serta hasil penelitian ini hanya didasarkan pada data primer dari kuesioner.
2. Keterbatasan penelitian ini ada pada variabelnya, karena variabel yang diteliti hanya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan masih ada variabel lain yang perlu ditinjau kembali yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

### **Saran**

1. Bagi Perusahaan  
Dengan penelitian ini perusahaan diharapkan memperhatikan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional di perusahaan tersebut, supaya pegawai merasa nyaman dan adil sehingga timbulah rasa kepuasan kerja bagi para pegawai tersebut.
2. Bagi Penelitian ke depan
  - a) Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan sampel yang digunakan, sehingga penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel dengan mencari perusahaan yang lebih besar lagi supaya penelitian menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi dan memerlukan penelitian lebih lanjut dengan aspek yang sama untuk menentukan konsistensi penelitian sebelumnya.
  - b) Penelitian yang akan datang sebaiknya memperbaiki kuesioner yang digunakan dalam penelitian terlebih dahulu agar hasil penelitian yang akan datang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi .
  - c) Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai seperti keadilan temporal, keadilan spasial, dan komitmen organisasional.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Yudhian, E. F., DN, S. W., & Indiyastuti, D. L. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 123-134.
- Jaenab, J. (2019, December). Tingkat Keadilan Distributif Dan Keadilan Interaksional Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Bima. In *Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Universitas Asahan*.
- Tiani, Y. A. (2021). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Tk Di Kecamatan Kebumen)* (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).
- Rato, K. W., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 295-306.
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Bisri, D. S. N. S. R. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Klaten. *Indonesian Economics Business and Management Research*, 1(1), 84-89.
- Tjahyanti, S., & Puspasari, P. A. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Keadilan Temporal dan Keadilan Spasial Terhadap Kepuasan Kerja pada Unit Kerja Access dan Service Operation PT. XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(3), 395-408.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 4717-4730.
- Saifi, I. A., & Shahzad, K. (2017). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 126-146.
- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W., & Sarfo, J. O. (2018). Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235-243.
- Al-Kilani, M. H. (2017). The influence of organizational justice on intention to leave: examining the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 18-27.
- Haerani, S., Sumardi, S., Hakim, W., Hartini, H., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural model of developing human resources performance: Empirical study of Indonesia states owned enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211-221.

- Özer, Ö., Ugurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management, 19*(1), 73-83.
- Afuan, M. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi: Keadilan Distributif Dan Keadilan Interaksional (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2*(1), 331-346.
- Fauziah, I. M., & Rachmawati, R. (2021). Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia, 44*(1).
- Wardani, D., & Yousef, Y. (2018). Pengaruh Gaji, Stres Kerja, dan Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Penyimpangan Pegawai (Employee Deviance) Studi Kasus terhadap Divisi Marketing PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking), 2*(1), 31-42.
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., & Riana, G. (2019). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional política nacional de timor-leste (Pntl). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 2*(1), 137.
- Krisnayanti, G. A., & Riana, I. G. (2015). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari)* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Dewi, I. A. A. W., & Sudibya, I. G. A. (2016). *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian kuantitatif dan kualitatif serta pemikiran dasar menggabungkannya. *Jurnal studi komunikasi dan media, 15*(1), 128-137.
- Monika, S. R., & Nurmaya, E. (2021). Pengaruh job embeddedness, organizational commitment, dan self-efficacy terhadap turnover intention karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 4*(4), 482-493.
- Firmansyah, D. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH), 1*(2), 85-114.
- Rahayu, S. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal Kreatif, 5*(1), 18-29.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal, 4*(4).
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 17*(1), 86-98.

- Praditya, I. M. D. I., & Putra, M. S. (2016). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Kristanto, S., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen, dan intensi keluar di pt indonesia power ubp bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(6), 308-329.
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan grand fatma hotel di tenggarong kutai kartanegara. *E-Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900-910.
- Larasati, S., & Gilang, A. (2014). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah telkom jabar barat utara (Witel bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), 200-213.
- Yusup, F. (2018). Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1).
- Hendri, M., & Kirana, K. C. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 119-128.
- Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 4(1), 106-111.