

Pengaruh Penerapan Sistem Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan

Herdiyanti¹, Deddy Novie Citra Arta^{2*}, Muhammad Yusuf³, Sutrisno⁴, dan Agus Suyatno⁵

¹ Universitas Cipasung Tasikmalaya, Indonesia

² Politeknik Penerbangan Jayapura, Indonesia

³ STIA Bandung, Indonesia

⁴ Universitas PGRI Semarang, Indonesia

⁵ Universitas Duta Bangsa Surakarta, Indonesia

Abstrak

Perusahaan yang memperhatikan prospek kemajuan dari perusahaannya, tentunya akan memperhatikan kesejahteraan dari pegawainya. Salah satunya adalah memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai akan dirasakan jika perusahaan memberikan keadilan organisasional berupa keadilan distributive dan keadilan interaksional pada pegawai. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributive dan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif berupa studi literature pada bidang manajemen sumber daya manusia dengan memperhatikan keadilan distributive dan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan pada pegawai. Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Hasil analisis dan review literature menjelaskan bahwa keadilan distributive berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai, begitu juga dengan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan berdampak pada kepuasan kerja yang positif pada pegawai. Kepuasan kerja yang baik dari pegawai akan memberikan hasil yang optimal pada setiap pekerjaan yang dilakukan.

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja, Literature

Copyright (c) 2022 Herdiyanti

✉ Corresponding author :

Email Address : deddy.novie@gmail.com

PENDAHULUAN

Perusahaan akan berjalan dengan baik jika karyawan dalam perusahaan tersebut melaksanakan semua tanggung jawab dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Siti Hidayah, 2013). Tanggung jawab yang dibebankan pada karyawan akan terlaksana dengan baik ketika perusahaan memberikan pelayanan yang maksimal pada karyawan, salah satunya indikatornya adalah setiap karyawan mendapat semua jenis keadilan dalam pekerjaannya. Keadilan adalah bersifat universal dan menjadi hak asasi bagi setiap manusia, termasuk karyawan (Hidayah, 2013). Keadilan tersebut dapat dipersepsikan baik oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan.

Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi, seperti perusahaan, keadilan didasarkan pada dua prinsip yaitu keadilan membutuhkan suatu penilaian atas keseimbangan dan kebenaran yang mengacu pada sebuah kualitas yang dapat menentukan keputusan menjadi benar dan sesuai dengan aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan procedural dan kesesuaian dengan moran dan nilai dari waktu (Widyaningrum, 2010). Konsep keadilan yang umum diterapkan dalam sebuah perusahaan ada 3 bentuk keadilan, diantaranya; keadilan

distributive, keadilan intraksional dan keadilan procedural (Lewis, 2013). Ketiga konsep keadilan dalam dunia kerja yang akan direview dalam artikel khusus pada dua jenis keadilan yaitu keadilan distributive dan keadilan intraksional.

Keadilah distributive berhubungan dengan penilaian karyawan tentang keadilan terhadap hasil yang diperoleh karyawan dari perusahaan berdasarkan pekerjaan yang ditanggungnya (Hwei & Santosa, 2012). Keadilan jenis ini sering menjadi perhatian karyawan, karena berhubungan dengan tingkat pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh perusahaan terhadap apa yang telah dikerjakan. Hal ini berhubungan dengan besaran gaji atau upah yang diterima harus sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran secara relative dengan perbandingan referen yang ada (Margaretha & Santosa, 2012).

Oleh karena itu, keadilan distributive dalam sebuah perusahaan lebih menitikberatkan pada tanggapan keadilan yang dirasakan karyawan berdasarkan hasil yang mereka terima (gaji), dimana ini berhubungan dengan penilaian mereka pada kondisi akhir dari proses alokasi pekerjaan dan waktu kerja yang mereka dapatkan (Palupi, 2013). Dalam hal ini, keadilan ini berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan dalam menentukan alokasi sumber daya tersebut. Sehingga keadilan ini akan bersentuhan dengan persepsi karyawan terhadap adil tidaknya karir yang mereka dapatkan dalam pekerjaan (Riyanto et al., 2017). Keadilan ini akan bersinggungan dengan gaji, jam kerja, promosi yang didapatkan, dan penghargaan yang diberikan. Oleh karena itu, manajer perusahaan perlu memperhatikan komponen dalam keadilan distributive, seperti upah dan kebijakan promosi karyawan yang disesuaikan dengan Pendidikan, keahlian, kepandaian, dan kinerja karyawan, sehingga karyawan merasa puas dan komitmen dengan perusahaan (Luthfi et al., 2016).

Ketika upah atau penghasilan yang diperoleh karyawan dari hasil kerja yang dilakukan, setiap karyawan akan merasa senang dan nyaman dalam bekerja jika perusahaan memberikan keadilan berupa perhatian dalam bentuk komunikasi yang baik dari atasan (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Keadilan yang dimaksud keadilan intraksional. Keadilan intraksional merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan berupa komunikasi yang diperoleh dari atasan atau pihak yang berkuasa (Dewi & Sudibya, 2016). Keadilan intraksional dibedakan dalam dua hal yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Hal ini berhubungan dengan persepsi atas rasa hormat, sopan, bermartabat dalam perlakuan atau saat pengambilan keputusan merupakan bagian dari keadilan interpersonal. Sedangkan, keadilan informasional termasuk dalam kecukupan penjelasan yang diberikan perusahaan dalam hal spesifikasi, tepat waktu, dan kejujuran (Usmani & Jamal, 2013). Oleh karena itu, dalam keadilan intraksional suatu perusahaan harus mampu memberikan komunikasi yang baik terhadap karyawan sehingga mereka nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Ketika keadilan distributive dan keadilan intraksional telah diberikan perusahaan terhadap karyawan, secara otomatis dapat memberikan pengaruh positif pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi salah satu unsur yang dapat memberikan dampak pada efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan (Wibawa, 2018). Kepuasan kerja dapat diartikan dalam dua hal, pertama, kepuasan kerja adalah bentuk reaksi emosional yang kompleks, sedangkan, kedua adalah kepuasan kerja dapat berupa sikap pegawai pada pekerjaan yang dilaksanakan. Hal ini akan terjadi ketika seorang dapat terpenuhi kebutuhan dan keinginannya mereka, dimana kondisi perkerjaan sesuai dan penghargaan uang diterima memuaskan, dan mereka juga menyukai rekan kerjanya, dan memiliki hubungan baik dengan atasan di tempat kerjanya (Rialmi, 2018). Ketika seorang pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya, biasanya dia akan bertingkat negative dan aneh, yang pada akhirnya merugikan perusahaan. Namun, akan berbeda ketika dia puas dengan pekerjaannya, dia akan memunculkan sikap positif, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal, sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Semua sikap kepuasan kerja akan bergantung pada rasa keadilan yang diperoleh oleh pegawai selama bekerja, seperti keadilan distributive dan keadilan intraksional. Keadilan tersebut akan

mereka rasakan dengan melihat perbandingan apa yang ia rasakan dengan dengan apa yang orang lain dapatkan (Daoud et al., 2022).

Artikel ini memiliki tujuan untuk menegetahui pengaruh keadilan distributive dan keadilan intraksional yang diperoleh pegawai terhadap kepuasan kerja dalam suatu perusahaan. Masalah tersebut akan dianalisis menggunakan metode review literature pada manajemen keuangan yaitu keadilan distributive dan keadilan intraksional pada kepausa kerja pegawai. Kajian dilakukan dengan mereview berbagai artikel berupatasi nasional dan internasional yang terkait dengan permasalahan tersebut. Selanjutnya ditarik hipotesis yang digunakan sebagai dasar untk membahas permasalahan yang ada, sehingga dapat didapat kesimpulan untuk menjawab permasalahan. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa ketika seorang sudah mendapatkan keadilan maka ia akan merasa puas dalam bekerja, yang dimunculkan dari hasil kerja yang dilakukan. Keadilan yang diperoleh berupa keadilan distributive dan keadilan intraksional. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih dalam mengenai permasalahan tersebut, sehingga memberikan gambaran lebih detail.

KAJIAN PUSTAKA

Setiap pegawai akan merasa mendapatkan keadilan dalam pekerjaannya jikah manajemen dalam perusahaan memiliki kemampuan, kebaikan, dan integritas dalam berlaku adil pada semua pegawainya. Karena keadilan adalah satu perlakuan yang diberikan secara merata pada semua pegawai. Salah satu keadilan yang dibutuhkan seorang pegawai adalah keadilan distributive. Keadilah distributive merupakan keadilan berdasarkan penilaian pegawai berdasarkan keadilan dalam hal hasil yang diperoleh pegawai dalam pekerjaan di satu perusahaan. Keadilan yang dimaksud tidak hanya berhubungan dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran posisi pegawai dalam perusahaan.

Selain itu, keadilan distributive juga berhubungan dengan distribusi kondisi dan barang yang akan berpengaruh pada kesejahteraan individu pegawai tersebut. Beberapa aspek kesejahteraan secara individu adalah aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Adanya keadilan distributive yang diberikan perusahaan pada pegawai berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena, setiap pegawai mendapatkan perlakuan yang sama, seperti pekerjaan yang sama, gaji yang sama dan lainnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Beberapa hal lainnya juga berhubungan dengan keadilan distributive adalah adanya kebijakan-kebijakan yang dapat memperngaruhi kerja dan karir pegawai, seperti kompensasi yang adil, lingkungan yang bersifat kooperatif, dan adanya jaminan kesejahteraan yang baik. Kondisi-kondisi tersebut membuat pegawai memiliki harapan, yang selanjutnya berkembang menjadi tuntutan yang dapat diajukan pegawai pada perusahaan tempat bekerja.

Keadilan ini umumnya akan dibahas saat melakukan kontrak atau kesepakatan kerja saat melakukan lamaran kerja. Dimana, dalam hal ini perusahaan memberikan informasi mengenai keadilan distributive yang akan diperoleh. Keadilan yang menyangkut alokasi keluaran dan reward yaitu gaji pada setiap pegawai. Dimana, setiap pegawai menginvestasikan seluruh kemampuan mereka, baik tenaga dan pikiran untuk bekerja pada perusahaan, bisa berupa usaha, keahlian, dan kesetiaan yang akan diberikan penghargaan berupa gaji. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak.

Keadilan distributive berdasarkan Robbins dan Coulter (2012), bahwa keadilan yang dirasakan pegawai berdasarkan jumlah dan alokasi penghargaan yang dirasakan antara individu satu dengan lainnya. Sedangkan, keadilan distributive berdasarkan Schermerhorn et al. (2010), bahwa keadilan dengan melihat seauh mana semua orang diperlakukan sama

dibawah kebijakan, terlepas dari perbedaan ras, etnis, kelamin, usia dan karakteristik lainnya yang bukan bergantung pada kompetensi yang ada. Walaupun ada beberapa paham sebelumnya yang masih memberikan penyekat antara laki-laki dan perempuan. Dan paham tersebut masih banyak diterapkan sampai sekarang. Ditambah lagi keadilan distributive menurut Johnson (2007), bahwa keadilan distributive mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil organisasi dengan mengavaluasi persepsi karyawan dari hasil yang merata dan sebanding dengan masukan yang diberikan pegawai.

Keadilan interaksional (X2)

Keadilan intraksional adalah bersesuaian dengan sejauh mana otoritas yang diberikan pada pegawai bisa dikomunikasikan dengan baik (Jawad, 2012). Umumnya keadilan jenis ini memberikan gambaran bagaimana kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, tetapi berhubungan dengan aspek interaksi baik yang terjadi secara informasi dan antar personal (Sutrisna & Rahyuda, 2014). Oleh karena itu, keadilan interaksional menurut (Budiarto & Wardani, 2005) adalah alasan utama terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap sebuah perusahaan. Oleh karena itu, keadilan interaksional ini berhubungan dengan bagaimana hubungan kepercayaan yang terjadi antara bawahan dengan atasan. Karena dalam keadilan intraksional diperlukan kewaspadaan pada tanda-tanda atau symbol yang mencerminkan posisi seseorang pada suatu perusahaan atau organisasi. Sehingga dengan begitu, setiap orang bisa memahami, mengupayakan dan memelihara hubungan baik dalam hal sosial dalam kelompok (Kuncoro, 2018).

Keadilan interaksional juga berkaitan dengan perlakuan interpersonal yang diperoleh seseorang pegawai ketika telah menjalankan tugas sesuai dengan yang diberikan (Lewis, 2013). Keadilan interaksional yang bersifat interpersonal berhubungan dengan dua hal yaitu interpersonal yang merefleksikan derajat dimana setiap orang diperlakukan secara sama dan sopan, bermartabat dan penuh penghargaan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Sedangkan keadilan interaksional yang bersifat informasional adalah pemberian informasi kepada setiap pegawai tentang mengapa suatu procedural dijalankan dengan jelas. Oleh karena itu, berdasarkan dua sifat tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional adalah perlakuan pegawai secara individu atas keadilan interpersonal yang diperoleh ketika suatu procedural telah dijalankan dengan baik (Dewi & Sudibya, 2016).

Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)

Seorang pegawai perusahaan akan mengeluarkan semua kemampuannya untuk memberikan yang terbaik pada pekerjaan yang dilakukannya. Apalagi ketika pegawai tersebut merasa puas dengan apa yang diperoleh dari tempat dia bekerja. Karena dia berkomitmen dan setia pada perusahaan tersebut, dengan begitu dia bisa diandalkan oleh perusahaan. Namun, berbeda dengan pegawai yang merasa kecewa dan tidak puas dengan apa yang diperoleh atas usaha yang telah dilakukan dalam pekerjaannya. Akan muncul sikap pembangkang, seperti tingginya turnover yang dilakukan, sering absensi dalam pekerjaan, terlambat, mogok dalam bekerja, dan munculnya banyak keluhan pada setiap apa yang diberikan perusahaan. Ketika semua hal tersebut dilakukan, maka akan menimbulkan merugikan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka puas dan tidak puas dirasakan pegawai akan ditunjukkan dalam sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif tentang pekerjaan yang dilakoni, dan menjadi hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaannya. (Robbins dan Judge, 2013). Sedangkan (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2013) menambahkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan yang menyenangkan atau emosi yang muncul atas pekerjaan yang diperolehnya. Beberapa aspek yang menimbulkan rasa kepuasan kerja yang dialami pegawai menurut Greenberg dan Baron (2008) adalah aspek pekerjaan berupa upah, peluang promosi. Selain itu ada aspek lingkungan kerja berupa kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi

kelompok kerja, dan kondisi kerja. Selain itu Ivancevich et al. (2008) memberikan ulasan berbeda tentang, kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan kepuasan kerja, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan kepuasan kerja, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada karyawan yang puas. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ada pada pegawai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan yang menimbulkan. Sikap positif itu muncul hasil dari persepsi yang dinyatakan sebagai bentuk kepuasan kerja, sedangkan jika dalam bentuk sikap negative adalah bentuk ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Yunita, 2021). Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

METODELOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuannya adalah untuk menganalisis perbandingan teori-teori yang ada dengan teori-teori sebetulnya pada literature hasil penelitian. Literature yang digunakan adalah literature dari hasil penelitian atau review yang tersaji dalam artikel ilmiah berupatasi nasional dan internasional yang bersesuaian dengan manajemen sumber daya manusia. Semua artikel yang digunakan adalah bersumber dari mesin elektronik pencarian data literasi Mendeley dan Google scholar.

Pustaka yang digunakan secara konsisten dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Alasan dilakukan penelitian kualitatif adalah penelitian tersebut memiliki sifat eksploratif. Sehingga kemudian dibahas lebih menyeluruh dengan bantuan Pustaka yang berhubungan dengan atau pustaka yang direview, karena bagian tersebut adalah dasar perumusan hipotesis yang digunakan dalam perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya untuk mengungkap kebenaran dari teori yang ada (Permatasari and Jaelani, 2021). Artikel ini adalah menjelaskan pengaruh adanya keadilan distributive dan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang muncul dan kajian Pustaka pendukung yang dimiliki, maka dapat ditemukan dua hipotesis

1. Keadilan distributive (X1) yang diterapkan perusahaan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai (Y1) (H1)
2. Keadilan Interaksional (X2) yang diterapkan perusahaan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai (Y1) (H2)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja pegawai

Beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan tentang adanya hubungan positif antara keadilan distributive yang diberikan perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya. (Bakhshi et al., 2009) melaporkan bahwa keadilan distributive yang diberikan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya. Selanjutnya, penelitian lain juga mengatakan demikian, dimana keadilan distributive juga memberikan pengaruh baik namun tidak signifikan pada kepuasan kerja pegawai (Luthfi et al., 2016). Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan sebelumnya, bahwa keadilan procedural memiliki pengaruh yang lebih rendah pada kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributive, karena keadilan distributive memiliki hasil respon lebih

baik dari keadilan procedural (Hasmarini & Yuniawan, 2008). Selanjutnya, hasil lain disampaikan bahwa keadilan organisasional yang berhubungan dengan keadilan distributive memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan pegawai (Siti Hidayah, 2013).

Beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan hipotesis dalam artikel ini adalah (Bakhshi et al., 2009), (Luthfi et al., 2016), (Hasmarini & Yuniawan, 2008), (Siti Hidayah, 2013), (Dewi & Sudibya, 2016), (Lewis, 2013), (Tjahyanti & Puspasari, 2017), dan (Sutrisna & Rahyuda, 2014).

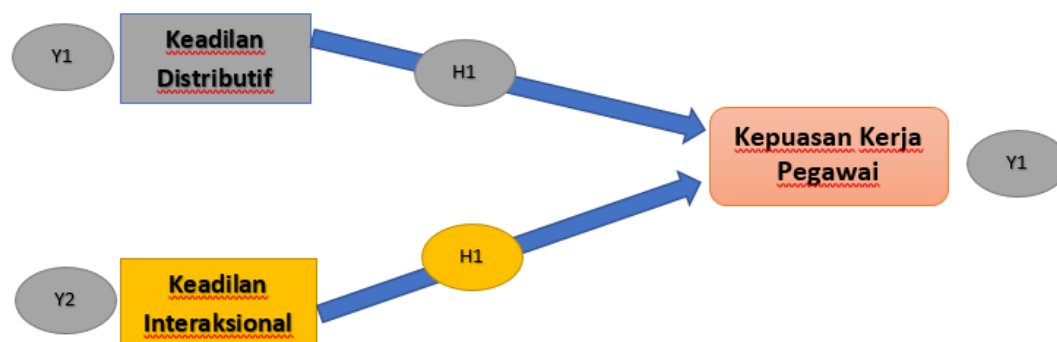
Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif pada penerapan keadilan keadilan interaksional yang diberikan perusahaan pada kepuasan kerja pegawainya. Salah satunya adalah (Suliman & Kathairi, 2013) menjelaskan bahwa 500 pegawai yang ada disuatu perusahaan menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif pada komitmen afektif dan berkelanjutan pada kepuasan yang dirasakan pegawai. Selain itu, (Dewi & Sudibya, 2016) menambahkan bahwa 35 pegawai yang diobservasi menyatakan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, serta keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian lain juga menyatakan bahwa keadilan interaksional yang diberikan atasan di perusahaan berpengaruh langsung pada kepuasan kerja para tenaga Kesehatan di puskesmas tersebut (Khasanah, 2015). Hal sama juga dikatakan (Nadiri & Tanova, 2010), bahwa kepuasan kerja pegawai akan baik dengan ditandai berupa adanya rasa senang dalam mengerjakan tugasnya jika diberikan keadilan organisasional berupa interaksional oleh perusahaan. Beberapa artikel terkait tentang hipotesis ini adalah (Suliman & Kathairi, 2013), (Dewi & Sudibya, 2016), (Khasanah, 2015), (Nadiri & Tanova, 2010), (Dundar & Tabancali, 2012) dan (Zainalipour et al., 2010). Penelitian-penelitian tersebut menyatakan bahwa keadilan organisasional berupa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai.

Conceptual Framework

Conceptual framework digambarkan berdasarkan permasalahan dan hipotesis dari artikel ini tersaji dalam Gambar 1.



Gambar 1. Conceptual Framework penelitian

SIMPULAN

Berdasarkan review literature yang dilakukan pada kesimpulan dari artikel ini adalah bahwa Keadilan yang diberikan perusahaan berupa keadilan distributive dan keadilan interaksional pada pegawainya berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja yang dihasilkan.

Refrensi

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Berlintina Permatasari, J. (2021). The Effect Of Perceived Value On E- Commerce Applications In Forming Customer Purchase Interest And Its. *Integrated Journal of Business and Economics*, 101–112.
- Daoud, A., Herlitz, A., & Subramanian, S. V. (2022). IMF fairness: Calibrating the policies of the International Monetary Fund based on distributive justice. *World Development*, 157, 105924. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105924>
- Dewi, I., & Sudibya, I. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 254766.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Hasmarini, D. P., & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif. *Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif*, 17(1), 99–118.
- Hwei, S., & Santosa, T. E. C. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 37–52.
- Jawad, M. (2012). Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39–45. <https://doi.org/10.9790/487x-0543945>
- Khasanah, R. (2015). *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas*.
- Kuncoro, M. W. (2018). Penilaian Keadilan Prosedural Ditinjau dari Penilaian Keadilan Interaksional dan Kontrol pada Korban Gempa Bumi Banutul. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10–27.
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2013.81.86>
- Luthfi, I. □, Sudarma, K., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/8374>
- Margaretha, M., & Santosa, T. (2012). Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 12(1), 113141.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Palupi, M. (2013). Rotasi Karyawan Dan Komitmen Afektif Pada Perilaku Retaliasi Pns Kantor “ X .” *Jurnal Ekonomi*, 8(1), 15–24.
- Rialmi, Z. (2018). Pengaruh Keadilan Prosedural Yang Diterapkan Kepemimpinan Pegawai Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dari Pegawai Bpbd Provinsi Riau. *Jurnal Mandiri*, 1(2), 353–374. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v1i2.26>
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342–348. <http://www.econjournals.com>
- Siti Hidayah, H. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 27037(35), 1–15.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Sutrisna, I., & Rahyuda, A. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk Ii Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 255099.
- 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. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i3.132>

Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice , Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351–383. <http://search.proquest.com.simsrad.net.ocs.mq.edu.au/docview/1514370924/5E5DFCCC78A5411APQ/4?accountid=12219#>

Wibawa, I. M. A. S. I. M. A. (2018). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu unsur terpenting bagi suatu perusahaan . Kinerja individu merupakan kunci kesuksesan bagi organisasi , sehingga peran SDM sangat penting demi k. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3201–3229.

Widyaningrum, M. E. (2010). Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April 2010. *Majalah Ekonomi*, 1, 100–118.

Yunita. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Motivasi , Gaya Kepemimpinan (Kajian Studi Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 310–330.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>