

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada BPR Lestari)

Gusti Ayu Krisnayanti¹

I Gede Riana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: ayukrisnayanti18@gmail.com/telp:+62 81 338 706 331

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

ABSTRAK

Sumber dari tingkat kreatifitas, inovasi, dan produktivitas karyawan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan mendorong para karyawan untuk menciptakan inovasi baru dan meningkatkan jumlah produksi barang atau jasa perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan. Penelitian ini mengambil responden yang berjumlah 79 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah *analisis regresi linier berganda*. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini bahwa: 1) keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional kepuasan kerja.*

ABSTRACT

The source of the level of creativity, innovation, and employee productivity is the level of job satisfaction of employees. The higher the level of job satisfaction of employees, then it will encourage employees to create new innovations and increase the number of production of the goods or services of the company. The purpose of this research is to know the influence of procedural justice distributif, justice, and justice interaksional against complacency. This research takes the respondent who totaled 79 persons. Data analysis technique used was multiple linear regression analysis. The results obtained in this research that: 1) justice distributif positive and significant effect on job satisfaction, 2) procedural justice effect positive and significant job satisfaction, and justice interaksional a positive and significant effect on job satisfaction.

Keywords: *Distributif justice, procedural justice, interactional justice, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Seluruh masyarakat memerlukan dana untuk kelangsungan hidup dan menjalankan bisnisnya. Salah satu pihak penyedia dana bagi masyarakat adalah lembaga keuangan. Banyak jenis lembaga keuangan yang beroperasi di Indonesia salah satunya yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR merupakan lembaga keuangan yang menyediakan jasa simpan pinjam dana khususnya bagi masyarakat di daerah pedesaan maupun masyarakat golongan menengah kebawah di daerah perkotaan. Hal ini merupakan keunggulan dari BPR dibandingkan dengan bank umum, karena BPR memberikan layanan perbankan untuk masyarakat yang sulit atau tidak dapat mengakses ke bank umum. Apabila dibandingkan dengan LPD, laporan keuangan yang disajikan oleh BPR lebih layak untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi para *stakeholder* karena laporan keuangan BPR telah diaudit oleh auditor eksternal yang tentunya merupakan auditor independen.

Sumber dari tingkat kreatifitas, inovasi, dan produktivitas karyawan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka akan mendorong para karyawan untuk menciptakan inovasi baru dan meningkatkan jumlah produksi barang atau jasa perusahaan.

Teori kepuasan kerja yang dikemukakan Herzberg (dalam Fernham *et al.*, 2009) yaitu *Two Factor Theory* yang menyatakan bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan bukanlah dua hal yang saling berlawanan tetapi dua unsur yang terpisah disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut sebagai faktor higienis yang ditandai sebagai komponen ekstrinsik dari desain pekerjaan yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan karyawan jika tidak dipenuhi termasuk

gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi, sedangkan faktor motivator merupakan komponen intrinsik dari desain pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka penting bagi suatu perusahaan untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawannya.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang mengenai pekerjaan apa yang mereka kerjakan dalam sebuah organisasi dimana mereka melakukan pekerjaan ini atau reaksi afektif karyawan untuk pekerjaan, didasarkan pada hasil yang diinginkan (Mosadeghrad, 2003). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tingkat stres dalam bekerja, beban kerja, situasi kerja, pimpinan, dan tingkat gaji. Beban kerja merupakan salah bentuk dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif. Teori keadilan oleh Stacy Adam menyebutkan, dalam organisasi peran keadilan setiap anggota organisasi atau karyawan akan membandingkan dirinya dengan hal lain (keadaan sebelumnya atau keadaan pada lingkungan di dalam organisasi maupun di luar organisasi tersebut), maka definisi keadilan organisasi mengacu pada adanya keterbukaan dan transparansi dalam organisasi yang berdasarkan pada keadilan dan kebenaran (Mustafa, 2008).

Keadilan organisasi adalah penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya (Widyaningrum, 2010). Cropanzano *et al.*, (2001) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan organisasi. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada hanya terbatas dari keputusan seseorang, karena dengan adanya keadilan tersebut karyawan dapat

memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pemimpin tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Keadilan distributif merupakan salah satu dimensi dari keadilan organisasi yang dianggap sangat penting karena dimensi ini berkaitan langsung dengan kontribusi atau partisipasi para karyawan secara langsung untuk perusahaan. Keadilan distributif berkaitan dengan adanya hubungan dengan kepuasan para karyawan dengan gaji, promosi, penilaian kinerja, dan komitmen organisasi (Fatt *et al.*, 2010). Jika seorang karyawan yang telah memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, tidak diberikan imbalan atau penghargaan yang adil sesuai dengan input yang diberikan maka besar kemungkinan pekerja tersebut akan keluar dari perusahaan tersebut. Menurut Budiarto dan Wardani (2005) keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya.

Lain halnya dengan keadilan interaksional dimensi ini berhubungan dengan individual ketika diperlakukan dengan adil oleh organisasi dimana individu itu berada, misalnya adanya hubungan individual dengan atasannya maupun dengan sesama individual (Belanger *et al.*, 2006). Keadilan interaksional ini lebih mengacu pada bagaimana interaksi dengan seluruh pihak yang ada di

dalam perusahaan baik interaksi dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, dimana karyawan diperlakukan secara adil dan wajar dalam perusahaan tersebut.

Salah satu BPR terbesar di Bali adalah BPR Lestari, hal ini dibuktikan dengan jumlah asset terbesar yang mencapai 2,6 triliyun, serta banyaknya jumlah cabang yang dimiliki oleh BPR Lestari diantaranya 8 cabang kantor kas dan 1 kantor pusat yang tersebar di Kota Denpasar. Berdasarkan pengamatan peneliti, dan hasil wawancara dengan staf *divisi business* BPR Lestari, diketahui bahwa pada hari-hari tertentu beberapa divisi beserta anggotanya secara rutin melakukan *meeting* setelah jam kerja selesai. Hal ini sedikit banyaknya secara tidak langsung akan menambah beban kerja bagi para karyawan. Kondisi tersebut dikhawatirkan akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Roman *et al.*, (2005) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawa (2008) diperoleh hasil bahwa keadilan distributif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Wiyono (2009) kepada staf pengajar di SLTP dan SLTA di Kabupaten Karanganyar diperoleh hasil bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pillai *et al.*, (2001) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan oleh Rifai (2005) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Mustafa (2008) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.*, (2011) pada pegawai di sebuah perguruan tinggi di Pakistan mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja, demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Usmani (2013) memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif yang signifikan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang juga menunjukkan hasil yang konsisten ditemukan oleh Sutrisna dan Rahyuda (2014) pada beberapa paramedis di rumah sakit Udayana Denpasar memperoleh hasil bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja?
- 2) Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja?
- 3) Bagaimana pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja?

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka dapat dikemukakan tujuan dari penelitian ini adalah.

- 1) Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausalistik dimana merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dan hubungan ini memiliki sifat sebab akibat. Penelitian ini dilakukan di BPR Lestari. Objek dari penelitian ini adalah karyawan BPR Lestari. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* karena kerangka sampelnya sudah diketahui, sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan Slovin. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuesioner serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi liner berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan profil responden penelitian, dimana diketahui karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	
		Orang	Persentase %
Jenis Kelamin			
1.	Perempuan	43	53,17
2.	Laki-laki	37	46,83
Jumlah		79	100
Umur (tahun)			
1.	22-29	48	60,79
2.	30-40	27	34,18
3.	41-45	4	5,06
Jumlah		79	100
Tingkat Pendidikan			
1.	S1	45	56,97
2.	Diploma	34	43,03
Jumlah		79	100
Masa Kerja			
1.	01-Mei	41	51,9
2.	06-Okt	36	45,57
3.	<15	2	2,53
		79	100

Sumber : Data diolah, 2015

Pada Tabel 1 menunjukkan hasil bahwa jumlah karakteristik responden yang didasarkan atas jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja. Pada kategori jenis kelamin, responden mayoritas perempuan dengan persentase paling tinggi yaitu sebesar 53,17%. Pada karakteristik kedua yaitu berdasarkan umur responden didapatkan hasil bahwa rata-rata berumur 22-29 tahun dengan

persentase tertinggi sebesar 60,79%. Pada karakteristik ketiga yaitu tingkat pendidikan dimana terlihat bahwa rata-rata tingkat pendidikan responden adalah S1 dengan persentase sebesar 56,97%, sedangkan pada karakteristik terakhir yaitu masa kerja pada perhitungan didapatkan hasil bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja rata-rata 1-5 tahun dengan jumlah persentase sebanyak 51,90%.

Uji validitas merupakan ketepatan alat ukur, sehingga dapat mengukur apa yang harus diukur. Validitas pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *pearson product moment* dengan syarat minimum suatu kuisisioner untuk memenuhi validitas adalah jika korelasi antara butir dengan skor total tersebut positif dan nilainya lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas instrument akan di sajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	<i>Pearson Product Moment</i>	Ket
Keadilan Distributif (X_1)	X _{1.1}	0,768	Valid
	X _{1.2}	0,847	Valid
	X _{1.3}	0,852	Valid
	X _{1.4}	0,847	Valid
	X _{1.5}	0,756	Valid
Keadilan Prosedural (X_2)	X _{2.1}	0,795	Valid
	X _{2.2}	0,912	Valid
	X _{2.3}	0,912	Valid
	X _{2.4}	0,813	Valid
	X _{3.1}	0,883	Valid
Keadilan Interaksional (X_3)	X _{3.2}	0,892	Valid
	X _{3.3}	0,868	Valid
	X _{3.4}	0,817	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	X _{4.1}	0,884	Valid
	X _{4.2}	0,865	Valid
	X _{4.3}	0,916	Valid
	X _{4.4}	0,87	Valid
	X _{4.5}	0,82	Valid

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Keadilan Distributif (X_1)	0,872	Reliabel
2.	Keadilan Prosedural (X_2)	0,882	Reliabel
3.	Keadilan Interaksional (X_3)	0,894	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja (Y)	0,92	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2015

Jika nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,06. Jadi, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau dapat dikatakan reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Undstandartized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Keadilan Distributif	0,218	0,075	0,202	2,926	0,005
Keadilan Prosedural	0,667	0,068	0,649	9,810	0,000
Keadialan Interaksional	0,150	0,066	0,152	2,263	0,027
Constanta	= -0,127				
R	= 0,957				
R Square	= 0,916				
Adjusted RSquare	= 0,913				
F _{hitung}	= 272.651				
Sig. F _{hitung}	= 0,000				

Sumber: Data diolah, 2015

Analisi Regresi Linier Berganda

Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah secara serempak variabel bebas (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai signifikansi F adalah 0,000 yang kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta nilai *undstandartized coefficients* terbesar dari ketiga variabel tersebut adalah sebesar 0,667 yaitu pada keadilan prosedural.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	79
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,686
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,734

Sumber : Data diolah, 2015

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Model regresi yang baik adalah bebas dari gejala multikolinier. Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Distributif (X ₁)	0,236	4,24
Keadilan Prosedural (X ₂)	0,256	3,909
Keadialan Interaksional (X ₃)	0,248	4,026

Sumber : Data diolah, 2015

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians, untuk medeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas digunakan model *glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya diatas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel	t_{hitung}	Sig.
1.	Keadialan distributif (X ₁)	0,433	0,667
2.	Keadialan prosedural (X ₂)	1,122	0,265
3.	Keadilan interaksional (X ₃)	1,249	0,215

Sumber: Data diolah, 2015

Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikansi uji t sebesar 0,005. Bila $0,005 < 0,05$ dengan nilai beta 0,202, ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka dapat dikatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada setelah sebelumnya diteliti oleh Roman *et al.* (2005) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Wiyono (2009) dalam penelitian yang dilakukannya kepada staf pengajar di sebuah SLTP dan SLTA di Karanganyar menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang positif dan signifikan, dapat dipersepsikan bahwa bagaimana seorang kepala sekolah (pimpinan) mengalokasikan tugas dan penghargaan akan menentukan tingkat kepuasan para guru (bawahan).

Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini ketahu bahwa diketahui bahwa nilai signifikansi uji t sebesar 0,000. Bila $0,000 < 0,05$ dengan nilai beta 0,649, ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan setelah sebelumnya diteliti oleh Rifai *et al.*, (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan bagaimana sebuah perusahaan memperhatikan seluruh pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Mustafa (2008) mengatakan keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.

Nilai pada signifikansi uji t sebesar 0,027. Bila $0,027 < 0,05$ dengan nilai beta 0,152, ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini mendukung hipotesis ketiga yaitu keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan setelah sebelumnya telah diteliti oleh Malik *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja, dimana adanya keramahan dan perhatian antar personal baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna dan Rahyuda (2014) terhadap beberapa para medis di rumah sakit TK II Udayana Denpasar memperoleh hasil bahwa keadilan interaksional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, karena secara umum keadilan interaksional berkaitan dengan aspek interaksi melalui penyampaian informasi antar personal yang dapat dijadikan pertimbangan strategis dalam menentukan rasa puas dalam bekerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menemukan secara serempak keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial dalam penelitian ini keadilan prosedural merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja.

Saran yang dapat diberikan adalah pihak manajemen diharapkan perlu menyakinkan karyawan bahwa prosedur pendistribusian penghargaan yang diterima telah sesuai dengan kesulitan pekerjaan mereka dan seluruh keputusan dilakukan dengan konsisten kepada seluruh karyawan dan diharapkan memperhatikan setiap jenis pekerjaan yang dikerjakan para karyawan tersebut demi kemajuan perusahaan dan menjaga tingkat kepuasan kerja para karyawannya yang nantinya dapat meminimalisir keinginan keluar karyawan.

REFERENSI

- Belanger, I., McNally, J., dan Flint, D. (2006). Models of the Effects of Monitoring on Perceptions of Trust, Organizational Justice and Organizational Outcomes. *The Business Review*, 6 (1), pp: 51-55.
- Budiarto, Yohanes., dan Wardani Puspita Rani. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3 (2), pp:109-126.
- Cropanzano, R., Deborah E. R., Carolyn J. M., dan Mo, S. 2001. Three Road To Organizational Justice. *Internasional Journal Ferris (Ed). Reasearch In Personal and Human Resource Management*, 20 (1), pp: 1-113.
- Fatt, K. C., Edward, W. S. K., dan Tioh, N. H. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1), pp: 56-63.

- Furnham, A., Eraclouse, A., dan Chamoro, T. 2009. Personality, Motivation, and Job Saticfaction: Herzberg Meet The Big Five, *Journal Of Manajerial Psychology*, 24 (8),pp: 705-779.
- Hasmarini, P. D., dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17 (1), pp: 91-118.
- Malik, E. M. Dr. Prof., Naeem Basharat. 2011. Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, pp: 3 (8), pp: 662-673.
- Mosadeghrad, A.M. 2003. The Role of Participative Management (Suggestion System) In Hospital Effectiveness and Efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8 (3), pp: 85-94.
- Mustafa Eq, Zainal. 2008. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Serta Mogok Kerja Karyawan Industri Tekstil Di Eks-Keresidenan Surakarta. *Majalah Ekonomi FE*, 8 (2), pp: 164 183.
- Pillai, R., William, E.S., Tan, J.J. 2001. Do Justice Relationship with Organizational Direct? An Investigation of the U.S, India, Germany, and Hongkong (China). *Internasional Journal of Conflict Management*, 12 (4), pp: 312-332.
- Rifai, Harif, A. 2005. A Test of The Relationship Among Perception of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gajah Mada International Journal of Business*, 7 (2), pp: 131-154.
- Roman, P., Reynolds, J., Warner, J.C. 2005. Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18 (4),pp: 391-409.
- Suhartini, Maulana., dan Ikwanul, Hakim. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Solusi*, 5 (2), pp: 75-91.
- Sutrisna, Wira., Wayan I., dan Rahyuda, Ganesha Agoes. 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Journal Manajemen Universitas Udayana*, 3 (9), pp: 2489-2509.

- Usmani, S., dan Jamal, S. Dr. 2013. Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Society of Interdisciplinary Business Research*, 2 (1), pp: 351-383.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah Ekonomi* , 20 (1), pp : 100-118.
- Wiyono. 2009. Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory Dengan Work Outcomes. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13 (2), pp: 139-147.