

## **PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**Ida Ayu Anggia Wedya Dewi<sup>1</sup>  
I Gde Adnyana Sudibya<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [anggiawedyadewi@yahoo.co.id](mailto:anggiawedyadewi@yahoo.co.id)/ telp: +62 89 651 570 534

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Restoran Batan Waru Lippo Mall Kuta. Penelitian dilakukan pada karyawan Batan Waru dengan jumlah responden sebanyak 35 karyawan. Responden penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 26 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan 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. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada lingkup industri restoran di Batan Waru Lippo Mall, Kuta, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan pada restoran lain selain restoran Batan Waru Lippo Mall, Kuta.

**Kata kunci:** keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja

### **ABSTRACT**

*This study was conducted to determine the effect of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on employee job satisfaction at Batan Waru Restaurants Lippo Mall Kuta. The study was conducted on employees Batan Waru by the number of respondents as many as 35 employees. The number of respondents is determined using saturation sampling technique. The data collection is done by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 26 indicators. Data analysis technique used is multiple linear regression. The test results distributive justice positive and significant impact on employee satisfaction, procedural fairness positive and significant impact on employee satisfaction, as well as interactional fairness positive and significant effect on employee satisfaction. The limitation of this study is the location of this research will be in the scope of the restaurant industry in Batan Waru Lippo Mall, Kuta, so the results of this study can not explain the circumstances of the other restaurants besides restaurants Batan Waru Lippo Mall, Kuta.*

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

## PENDAHULUAN

Studi tentang persepsi keadilan organisasi telah mendapat perhatian besar dari para peneliti dan telah menjadi topik yang sering diteliti di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Colquitt *et al.*, 2001). Keadilan sangat di perlukan di tempat kerja (Ambrose, 2002 ). Keadilan organisasi adalah perlakuan yang adil di tempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok (Cropanzano *et al.*, 2007). Persoalan ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Aquino *et al.*, 1999).

Menurut Cropanzano *et al.* (2007) ada tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan ini. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan 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 pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal (Cropanzano *et al.*, 2001). Keadilan organisasi dapat di bedakan ke dalam tiga komponen yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Inoue *et al.*, 2010). Keadilan distributif merupakan keadilan yang lebih menggambarkan mengenai alokasi sumber daya dan kesempatan, seperti misalnya upah karyawan (Lewis, 2013). Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya (Budiarto dan Wardani, 2005). Keadilan interaksional didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008).

Kepuasan kerja menjadi salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian yang dihubungkan dengan keadilan organisasional. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Jauvani, 2009 ). Efektivitas dan produktivitas organisasi sangat di

pengaruhi oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja akan menimbulkan penurunan semangat dan gairah kerja ( Nitisemito, 1992)

Cropanzo *et.al.* (2002) menyebutkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor kunci dalam memahami sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling sering digunakan dalam perilaku organisasi (Arti *et al.*, 2009). Beberapa penelitian menemukan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Al'zubi (2010) melakukan riset dengan obyek pada para karyawan dari *Electrical Industrial Companies* dan hasilnya adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Elamin dan Alomaim (2011) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian terhadap karyawan lokal dan karyawan luar yang bekerja di organisasi yang berbeda di Saudi Arabia, bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Bakhshi *et al.* (2009), Memarzadeh dan Mahmoudi (2010), dan Al-Zu'bi (2010) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian dengan variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Restoran Batan Waru Lippo Mall yang berlokasi di Jl. Kartika Plaza, Kuta. Tempat yang strategis membuat restoran ini selalu ramai setiap harinya. Restoran Batan Waru harus mampu memberikan pelayanan terbaik untuk tetap menjaga kepercayaan pelanggannya agar tetap bisa bersaing dengan restoran lainnya.

Hasil observasi dan wawancara awal terhadap pihak terkait diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan merasa kurang dilibatkan pada saat perusahaan membuat keputusan dan juga kurangnya interaksi antara atasan dengan para karyawan. Masih kurangnya perhatian perusahaan terhadap keadilan organisasi dapat berdampak pada rendahnya kepuasan kerja yang di rasakan karyawan dimana karyawan cenderung melirik adanya peluang pekerjaan yang lain di luar. Maka dari itu peran keadilan organisasi perlu menjadi pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Tang *et.al.*, (1996) menyatakan bahwa keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan. Menurut Lambert (2003) lebih banyak studi mengklaim bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja dari pada keadilan prosedural. Hal yang sama dikemukakan oleh Cohen-Carash dan Spector (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang paling kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural dan interaksional. Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

**H1** : Keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Menurut Noe *et al* (2011) keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Menurut hasil penelitian dari Mustafa (2008) menunjukkan bahwa keadilan

prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang memperoleh hasil yang sama adalah Pillai *et al.*, (2001) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2013) juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

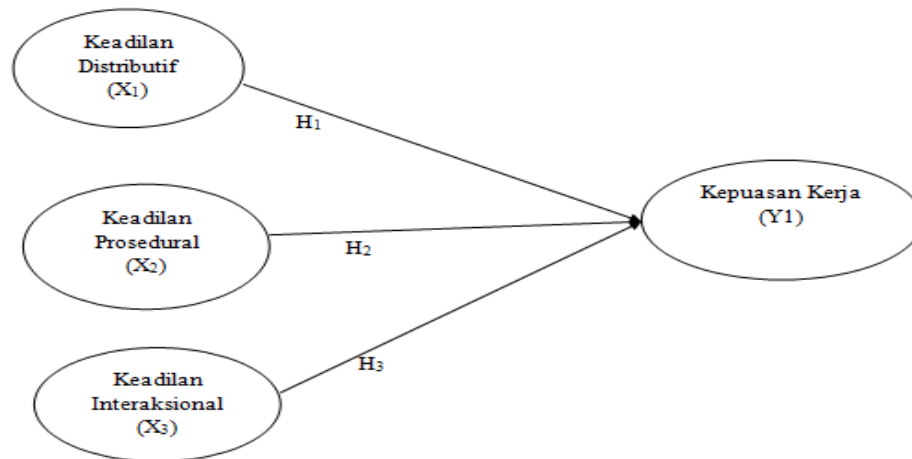
**H2** : Keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Menurut Bies (2005) menyatakan bahwa penilaian keadilan juga berdasarkan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima selama eksekusi prosedur dan penilaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu. Masterson *et al.* (2000) memperlihatkan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut hasil penelitian Malik *et al.*, (2001) terdapat hubungan positif dan signifikan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di perguruan tinggi di Pakistan, begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Usmani (2013) yang mendapat hasil bahwa keadilan interaksional berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

**H3** : Keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bersifat asosiatif kausalitas bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:55). Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Penelitian ini dilakukan pada Restoran Batan Waru Lippo Mall yang bertempat di jalan Kartika Plaza, Kuta. Lokasi penelitian ini dipilih karena ditemukannya masalah terkait dengan variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan kepuasan kerja. Alasan dilakukan penelitian kepada seluruh karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall berdasarkan isu beberapa karyawan merasa kurang dilibatkan pada saat perusahaan membuat keputusan,

kurangnya interaksi antara atasan dengan para karyawan, dan karyawan cenderung melirik adanya peluang pekerjaan yang lain di luar, tetapi penelitian ini tidak termasuk pemimpin perusahaan, yang dimana keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional mempengaruhi kepuasan kerja. Objek penelitian yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan kepuasan kerja karyawan pada Restoran Batan Waru Lippo Mall, Kuta.

Variabel terikat (*dependent*) adalah suatu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Kepuasan kerja adalah perasaan senang seseorang akibat persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting bagi orang itu (Noe *et al.*, 2011).

Variabel bebas (*independent*) adalah suatu variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah Keadilan Distributif ( $X_1$ ), Keadilan Prosedural ( $X_2$ ), dan Keadilan Interaksional ( $X_3$ ). Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan yang sudah melakukan kontribusi terhadap perusahaan (Adams, 1965). Hasil atau *outcome* dalam keadilan distributif dapat mencakup gaji, tunjangan senioritas, symbol status, barang berwujud, dan kasih sayang (Tornblom dan Vermunt, 2007). Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi keadilan dalam penggunaan proses, prosedur dan metode dalam membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya (Nabatchi *et al.*, 2007). Adil dalam prosedural terjadi jika seorang karyawan merasa di



perlakukan atau sesuai dengan peraturan ketentuan yang ada (Rai, 2013). Keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008) dan berbagi informasi yang relevan dengan karyawan (Cropanzano *et al.*, 2007). Menurut Moorman (1991), keadilan interaksional adalah interaksi antara sumber pembuat keputusan dan orang-orang yang akan terpengaruh oleh keputusan tersebut.

Data kualitatif adalah data yang berupa kata, kalimat dan gambar (Sugiyono 2012:13) data kualitatif dalam penelitian ini yang digunakan adalah gambaran umum mengenai perusahaan. Data kuantitatif merupakan data yang digunakan dalam penelitian dimana datanya berupa angka (Sugiyono, 2012:13). Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi data berdasarkan kuesioner.

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dicatat untuk pertama kalinya (Sugiyono, 2009:129). Data primer dalam penelitian ini yaitu berupa pernyataan responden dalam menjawab kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara seperti orang lain dan dokumen (Sugiyono, 2009:129). Data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah perusahaan.

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diteliti (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall sebanyak 35 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, karena semua anggota populasi

digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013:122). Sampel jenuh merupakan metode pengambilan sampel yang menggunakan seluruh populasi sebagai sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall yang berjumlah 35 orang.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Staff Restoran Batan Waru Lippo Mall**

	<b>JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	<i>Supervisor Restaurant</i>	1
2	<i>Assistant Manager Restaurant</i>	2
3	<i>Executive Chef</i>	1
4	<i>Jr. Chef de Partie</i>	2
5	<i>Sous Chef</i>	1
6	<i>Senior Cook</i>	6
7	<i>Captain</i>	1
8	<i>Cook</i>	1
9	<i>Cook Helper</i>	3
10	<i>Senior Bartender</i>	2
11	<i>Bartender</i>	1
12	<i>Steward</i>	4
13	<i>Senior Waitrees</i>	3
14	<i>Waitrees / Waiter</i>	5
15	<i>General Chasier</i>	1
16	<i>Security</i>	1
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Sumber: Restoran Batan Waru, (2015)

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, wawancara, dan metode survey. Metode observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dan melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis berupa aspek-aspek yang berkaitan dengan objek penelitian. Wawancara, yaitu suatu cara pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden dengan menyiapkan daftar pertanyaan atau pernyataan terstruktur untuk memperoleh

informasi mengenai penilaian responden tentang keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional) terhadap kepuasan kerja. Metode survey dengan alat kuesioner. Pada metode ini, kuisisioner langsung dibawa ke lokasi penelitian dan diberikan kepada responden. Kuisisioner yang disebar berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai pengaruh keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional) terhadap kepuasan kerja.

Teknik pengukuran nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan dengan indikator variabel (Sugiyono, 2013 :133). Penentuan skor dari pernyataan yang sudah ditentukan sebagai berikut :

Sangat tidak setuju diberi skor	1
Tidak setuju diberi skor	2
Netral diberi skor	3
Setuju diberi skor	4
Sangat setuju diberi skor	5

Analisis regresi linear berganda dipergunakan untuk mengetahui pengaruh antra variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel bebas adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja. Menurut Wirawan (2002:281) persamaan regresi linear berganda ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

$\hat{Y}$	=	Kepuasan Kerja
$\alpha$	=	Konstanta
$X_1$	=	Keadilan Distributif
$X_2$	=	Keadilan Prosedural
$X_3$	=	Keadilan Interaksional
$b_1$	=	Koefisien regresi dari $X_1$
$b_2$	=	Koefisien regresi dari $X_2$
$b_3$	=	Koefisien regresi dari $X_3$
$\varepsilon$	=	error

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data tersebut. Riduwan dan Kuncoro (2012:9) menyebutkan nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dengan rentang kriteria sebagai berikut :

1,00 -	1,80	= sangat tidak baik
1,81 -	2,61	= tidak baik
2,62 -	3,42	= cukup baik
3,43 -	4,23	= baik
4,24 -	5,00	= sangat baik

Tabel 2, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan responden mengenai kepuasan kerja yaitu sebesar 3,81 yang berarti kepuasan yang dirasakan karyawan tergolong dalam kriteria baik. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah saya merasa puas dengan pekerjaan saya sekarang sebesar 4,00 menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sekarang. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan

adalah saya menemukan kegembiraan yang nyata dalam pekerjaan saya sebesar 3,54 menunjukkan bahwa karyawan menemukan kegembiraan dalam pekerjaannya.

**Tabel 2.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya sekarang	-	5.7	17.1	48.6	28.6	4.00	Baik
2	Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya	-	2.9	28.6	57.1	11.4	3.77	Baik
3	Saya sangat menikmati setiap hari kerja	-	8.6	20.0	45.7	25.7	3.89	Baik
4	Saya menemukan kegembiraan yang nyata dalam pekerjaan saya	-	8.6	42.9	34.3	34.3	3.54	Baik
5	Saya memandang pekerjaan saya <b>kurang menyenangkan</b>	-	8.6	20.0	48.6	22.9	3.86	Baik
<b>Jumlah</b>							<b>3.81</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data primer diolah, (2015)

**Tabel 3.**  
**Jawaban Responden Tentang Keadilan Distributif**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Imbalan yang saya terima mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan	-	11.4	20.0	45.7	22.9	3.80	Baik
2	Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan	-	8.6	45.7	31.4	14.3	3.51	Baik
3	Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi kepada perusahaan	-	5.7	20.0	51.4	22.9	3.91	Baik
4	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan	-	11.4	28.6	37.1	22.9	3.71	Baik
5	Peralatan yang diberikan cukup memadai	-	8.6	40.0	34.3	17.1	3.60	Baik
<b>Jumlah</b>							<b>3.70</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data primer diolah, (2015)

Tabel 3, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan responden mengenai keadilan distributif yaitu sebesar 3,70 yang menunjukkan bahwa karyawan Restoran

Batan Waru Lippo Mall merasa imbalan yang mereka terima telah memenuhi asas kontribusi. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi kepada perusahaan sebesar 3,91, menunjukkan bahwa karyawan menganggap imbalan yang mereka terima telah mencerminkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan sebesar 3,51, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa imbalan yang mereka terima setara dengan pekerjaan yang mereka selesaikan

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Tentang Keadilan Prosedural**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya dapat menyatakan pandangan dan perasaan selama perusahaan masih menerapkan aturan	-	5.7	17.1	54.3	22.9	3.94	Baik
2	Persatuan pegawai mengawasi penerapan aturan	-	2.9	17.1	71.4	8.6	3.86	Baik
3	Perusahaan menerapkan aturan secara konsisten	-	2.9	17.1	68.6	11.4	3.89	Baik
4	Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan peraturan	-	8.6	45.7	34.3	11.4	3.49	Baik
5	Peraturan-peraturan perusahaan dibuat berdasarkan informasi yang akurat	-	5.7	34.3	34.3	25.7	3.80	Baik
6	Persatuan pegawai dapat mengajukan keberatan terkait penerapan peraturan perusahaan	-	5.7	22.9	48.6	22.9	3.89	Baik
7	Peraturan-peraturan perusahaan menjunjung tinggi standar moral etika	-	8.6	17.1	48.6	25.7	3.91	Baik
<b>Jumlah</b>						<b>3.83</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : data primer diolah, (2015)

Tabel 4, terlihat bahwa rata-rata skor dari 7 pernyataan responden mengenai keadilan prosedural yaitu sebesar 3,83 yang menunjukkan bahwa karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall merasa proses untuk menentukan distribusi imbalan telah sesuai dengan asas keadilan. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah saya dapat menyatakan pandangan dan perasaan selama perusahaan masih menerapkan aturan sebesar 3,94 menunjukkan bahwa karyawan dapat menyatakan pandangan dan perasaan selama perusahaan masih menerapkan aturan. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan peraturan sebesar 3,49 menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan peraturan.

Tabel 5, terlihat bahwa rata-rata skor dari 9 pernyataan responden mengenai keadilan interaksional yaitu sebesar 3,73 yang menunjukkan bahwa karyawan Restoran Batan Waru Lippo Mall merasa merasa telah diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah penjelasan atasan saya terkait peraturan / prosedur masuk akal sebesar 3,94 menunjukkan bahwa karyawan merasa penjelasan atasan terkait peraturan sudah masuk akal. Pernyataan yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah atasan saya menahan diri untuk tidak berkata-kata atau berkomentar yang tidak pantas sebesar 3,51 menunjukkan bahwa karyawan merasa atasan telah menahan diri untuk tidak berkata-kata atau berkomentar yang tidak pantas.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Tentang Keadilan Interaksional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Atasan saya memperlakukan saya dengan cara yang sopan	-	17.1	14.3	60.0	8.6	3.60	Baik
2	Atasan saya memperlakukan saya dengan penuh martabat	-	5.7	17.1	57.1	20.0	3.91	Baik
3	Atasan saya memperlakukan saya dengan rasa hormat	-	22.9	14.3	48.6	14.3	3.54	Baik
4	Atasan saya menahan diri untuk tidak berkata-kata atau berkomentar yang tidak pantas	-	2.9	54.3	31.4	11.4	3.51	Baik
5	Atasan saya jujur dalam berkomunikasi	-	20.0	17.1	34.3	28.6	3.71	Baik
6	Atasan saya menjelaskan peraturan / prosedur secara menyeluruh	-	2.9	31.4	54.3	11.4	3.74	Baik
7	Penjelasan atasan saya terkait peraturan / prosedur masuk akal	-	5.7	20.0	48.6	25.7	3.94	Baik
8	Atasan berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan	-	2.9	31.4	51.4	14.3	3.77	Baik
9	Atasan saya menyesuaikan komunikasinya terhadap ebutuhan khusus individu	-	8.6	22.9	45.7	22.9	3.83	Baik
<b>Jumlah</b>						<b>3.73</b>	<b>Baik</b>	

Sumber : data primer diolah, (2015)

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan *software* SPSS 17.0 disajikan sebagai berikut:

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Sminarnov*.



Apabila koefisien Asymp. Sig. (*2-tailed*) lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	35
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,752
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,623

Sumber: data primer diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,752, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,623. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,623 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Distributif ( $X_1$ )	0,354	2,824
Keadilan Prosedural ( $X_2$ )	0,511	1,957
Keadilan Interaksional ( $X_3$ )	0,463	2,158

Sumber: data primer diolah, (2015)

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan

nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	.399	1.222		.326	.747
Keadilan Distributif	.104	.078	.384	1.321	.196
Keadilan Prosedural	-.051	.061	-.203	-.841	.407
Keadilan Interaksional	-.004	.041	-.024	-.093	.926

Sumber: data primer diolah, (2015)

Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel *keadilan distributif*, *keadilan prosedural*, dan *keadilan interaksional* masing-masing sebesar 0,196, 0,407 dan 0,926. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.875 <sup>a</sup>	.766	.744	1.239	2.303

Sumber : data primer diolah, (2015)

Nilai DW 2,403, nilai ini bila dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5%, jumlah sampel 35 (n) dan jumlah variabel independen 3 (K=3) maka diperoleh nilai du 1,653. Nilai DW 2,303 lebih besar dari batas atas (du) yakni 1,653 dan kurang dari (4-du)  $4-1,653 = 2,347$  dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

Model analisis regresi linear berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Berdasarkan Tabel 10, maka dapat dirumuskan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\begin{array}{l} \hat{Y} = 2,279 + 0,259 X_1 + 0,269 X_2 + 0,142 X_3 \\ T_{hitung} = 2,244 \quad 3,013 \quad 2,364 \\ Sig. = 0,032 \quad 0,005 \quad 0,025 \\ R^2 = 0,766 \end{array}$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja  
X<sub>1</sub> = Keadilan Distributif  
X<sub>2</sub> = Keadilan Prosedural  
X<sub>3</sub> = Keadilan Interaksional

Persamaan regresi linear berganda menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Berarti menunjukkan bila keadilan distributif (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada restoran Batan Waru, bila semakin tinggi keadilan distributif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Berarti menunjukkan bila keadilan prosedural ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada restoran Batan Waru, bila semakin tinggi keadilan prosedural maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Berarti menunjukkan bila keadilan interaksional ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada restoran Batan Waru, bila semakin tinggi keadilan interaksional maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.. Nilai determinasi total sebesar 0,766 mempunyai arti bahwa sebesar 76,6% variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, sedangkan sisanya sebesar 23,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,032 dengan nilai koefisien beta 0,327. Nilai Sig. t  $0,032 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,005 dengan nilai koefisien beta 0,366. Nilai Sig. t  $0,005 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,025 dengan nilai koefisien beta 0,301. Nilai Sig. t  $0,025 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan

H<sub>1</sub> diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.279	1.800		1.266	.215
Keadilan Distributif	.259	.116	.327	2.244	.032
Keadilan Prosedural	.269	.089	.366	3.013	.005
Keadilan Interaksional	.142	.060	.301	2.364	.025
<b>R Square</b>					<b>0,766</b>
<b>F Statistik</b>					<b>33,906</b>
<b>Signifikansi</b>					<b>0,000</b>

Sumber : data primer diolah, (2015)

Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H<sub>1</sub>) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif dan signifikan dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja berarti apabila perbandingan gaji, tunjangan, promosi, imbalan dirasa adil oleh karyawan maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori keadilan distributif yang menyatakan bahwa individu akan menilai keadilan distributif dari rasio hasil kontribusi untuk karyawan dan perbandingan rasio dengan anggota lain dari organisasi (Adams, 1965). Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian Cohen- Carash dan Spector (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang paling kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural dan interaksional. Penelitian lain yang

menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif dan signifikan dari keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja berarti apabila proses saat penentuan imbalan yang dilakukan oleh Restoran Batan Waru dianggap konsisten, akurat, benar, dan berlaku etis oleh karyawan maka kepuasan kerja akan meningkat (Leventhal, 1980).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori keadilan prosedural yang menyatakan bahwa individu akan menilai keadilan ini melalui keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan (Robbin dan Judge, 2008). Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian Noe *et al* (2011) yang menemukan bahwa keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima, ketika keadilan prosedural cukup tinggi maka kepuasan kerja meningkat. Mustafa (2008), juga menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis tiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif dan signifikan ini

berarti apabila karyawan merasa diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat maka kepuasan kerja akan meningkat (Robbins dan Judge, 2008). Hasil penelitian ini sesuai dengan teori keadilan interaksional yang menyatakan bahwa perlakuan yang sama di tempat kerja dianggap sebagai salah satu hak yang paling mendasar dari karyawan (Svensson dan Genugten, 2013). Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian Malik *et al.*, (2001) terdapat hubungan positif dan signifikan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di perguruan tinggi di Pakistan. Usmani (2013) juga menemukan hasil bahwa keadilan interaksional berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan dari penelitian ini adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga implikasi manajerial dalam pengelolaan SDM restoran Batan Waru adalah pada dimensi keadilan distributif, karyawan menilai dimensi ini membentuk kepuasan kerja. Manajemen perlu memelihara atau meyakinkan para karyawan bahwa secara keseluruhan penghargaan atau imbalan yang diterima telah adil serta manajemen diharapkan mengkaji setiap perubahan yang terkait dengan imbalan yang nantinya dapat menjadi stimulus terhadap kepuasan kerja. Pada dimensi keadilan prosedural, karyawan menilai bahwa aspek ini sebagai pembentuk utama kepuasan kerja, maka dari itu pihak manajemen perlu mempertahankan konsistensi penerapan prosedur pendistribusian penghargaan dan imbalan yang diterima telah sesuai dengan kesulitan pekerjaan mereka dan seluruh keputusan dilakukan dengan konsistensi kepada seluruh karyawan. Pada dimensi keadilan interaksional, karyawan menilai bahwa

dimensi ini membentuk kepuasan kerja. Oleh karena itu manajemen perlu memelihara bagaimana tetap menjaga komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi agar tercipta suasana yang harmonis yang dapat mendukung pencapaian kinerja. Tingkat kepuasan kerja terlihat tinggi namun pihak manajemen tetap untuk menjaga tingkat kepuasan kerja para karyawannya yang nantinya dapat meminimalisir keinginan keluar karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu variabel keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin tinggi tingkat keadilan distributif maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall. Variabel keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall. Variabel keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan interaksional maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan restoran Batan Waru Lippo Mall.



Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan adalah Manajemen Batan Waru diharapkan perlu memperhatikan imbalan yang diberikan kepada seluruh karyawan. Hal itu dilakukan agar karyawan merasakan bahwa secara keseluruhan penghargaan dan imbalan yang diterima telah adil sesuai dengan pekerjaan yang mereka selesaikan. Manajemen Batan Waru diharapkan meyakinkan karyawan bahwa setiap karyawan diperlakukan adil tanpa adanya orang yang di istimewa dan seluruh keputusan dilakukan dengan konsisten kepada seluruh karyawan. Manajemen Batan Waru diharapkan lebih meningkatkan komunikasi atasan dengan karyawan dengan menggunakan kata-kata sopan dan tidak menyinggung perasaan seseorang dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka. Manajemen Batan Waru diharapkan lebih meningkatkan perhatiannya kepada karyawan seperti apakah karyawan tersebut sudah merasa gembira dalam melakukan pekerjaannya tersebut demi kemajuan perusahaan dan menjaga tingkat kepuasan kerja karyawannya yang nantinya dapat meminimalisir keinginan keluar karyawan.

## **REFERENSI**

- Adams, S. J. (1965). "Inequity in Social Exchange." in *Advances in Experimental Social Psychology*, pp: 269-297
- Alzubi, Hasan Ali. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (12).

- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Arti B, Kuldeep K, Ekta R (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *Int. J. Bus. Manage.* Vol. 4(9):145-154.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 145-154.
- Bies, R.J. (2005). Are Procedural Justice & Interactional Justice Conceptually Distinct ?, *Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita wardani, (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, Vol. 3 (2), h: 109-126.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001).The Role of Justice in Organizations :A Meta- Analysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L.H., & Keya Yee Ng. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology* 36(3): 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, Russell, Cynthia A. Prehar and Peter Y. Chen. (2002). Using Social Exchange Theory to Dstinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organizational Management*. Vol. 27 (3), pp: 324-351.
- Elamin, Abdallah M. dan Alomaim Nasser (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*, Vol. 7(1)
- Inoue, Akiomi, Narito Kawakami, Masao Ishizaki, Akihito Shimazu, Masao Tsuchiya, Masaji Tabata, Miki Akiyama, Akiko Kitazume dan Mitsuyo Kuroda. (2010). Organizational Justice. Psychological Distress, and Work

- Engagement in Japanese Workers. *Int Arch Occup Environ Health*. Vol. 83, pp: 29-38.
- Kristanto, S. (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.
- Lambert, E. 2003. "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff." *Journal of Criminal Justice* (31): 155-168.
- Leventhal, G. S. (1980). "What Should be Done with Equality Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships." 167-218 *Social exchanges: Advances in theory and research* Edited by Kenneth Gergen, Martin Greenberg, and Richard Willis. New York, NY: Plenum Press.
- 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.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice & Social Exchange : The Differing Effects Of Fair Procedures & Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738 – 748
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, pp: 845-855.
- 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
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., and Good, D. H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18, (2), 148-176.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29, pp. 33 – 41.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.
- Pillai, R., William, E.S., Tan, J.J. (2001). Do Justice Relationships with Organizational Direct? An Investigation of the U.S, India, Germany, and Hongkong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12 (14), pp : 312-332.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4*. Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Svensson, Jorgen and Marieke van Genugten. (2013). Retaliation Against Reporters Of Unequal Treatment: Failing Employee Protection In The Netherlands. *Equality, Diversity and Inclusion An International Journal*. Vol. 32 (2), pp:129-143.
- Tang, L.P., S. Baldwin and J. Linda, 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Adv. Manage. J.*, Vol. 61, pp: 25-31.
- Tomblom, Kjell Y. and Riel Vermunt. (2007). Towards an Integration of Distributive Justice, Procedural Justice and Social Resource Theories. *Soc Just Res*. Vol. 20. pp: 312-335.
- 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.
- Wirawan, Nata. (2002). *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensial) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Bali: Keraras Emas.