

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan

The Effect of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction at PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan

Filbert Tobias^(1*), Silvira Novani⁽²⁾, Juliana⁽³⁾, Rudy⁽⁴⁾
Fakultas Psikologi, Universitas Prima Indonesia, Indonesia

**Corresponding author: filbert.tobias21@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 125 karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu total sampling. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, data penelitian dikumpulkan menggunakan skala kepuasan kerja dengan 35 butir aitem dan skala keadilan organisasi dengan 24 butir aitem. Perhitungan dilakukan dengan uji asumsi yaitu uji normalitas dan linearitas. Analisis data yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan IBM SPSS Statistics 23 for windows. Hasil analisis data menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.930 dengan sig. 0.000 ($p < 0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan yang diberikan variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 86,4 persen, selebihnya 13,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan kerja; Keadilan organisasi

Abstract

This study aimed to determine the effect of organizational justice on employee job satisfaction at PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. The hypothesis in this study is the influence of organizational justice on job satisfaction of employees of PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. Subjects in this study were 125 employees of PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan by using a sampling technique that is total sampling. This study used quantitative methods, research data obtained using a job satisfaction scale with 35 items and an organizational justice scale with 24 items. The calculation was done by using testing assumptions, which is normality and linearity test. The data analysis we used is the Pearson Product Moment correlation with the help of IBM SPSS Statistics 23 for windows. The results of data analysis showed a correlation coefficient of 0.930 with sig. 0.000 ($p < 0.05$). The results of this study indicate that the contribution given by the justice variable to job satisfaction is 86.4 percent, the remaining 13.6 percent is influenced by other factors not examined in this study. So it can be concluded that the research hypothesis shows that there is a significant positive correlation between organizational justice and job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction; Organizational justice

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i2.156>

Rekomendasi mensitasi :

Tobias, F., Novani, S., Juliana, & Rudy. (2022), Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 3 (2): 113-120.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang menjadi faktor penting di dalam perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang dimiliki perusahaan agar perusahaan tersebut dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sumber daya manusia sebagai suatu yang mempunyai nilai strategis khusus bagi organisasi. Sumber daya manusia menjadi kompetensi inti dengan menarik dan menjaga karyawan dengan kemampuan profesional sehingga dapat memberi kontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Sedarmayanti, 2011).

Semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, akan mendorong para karyawan untuk menciptakan inovasi baru dan meningkatkan kinerja perusahaan (Krisnayanti & Riana, 2015). Kepuasan kerja dapat menjadi aset bagi suatu organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah keadilan organisasional (Lotfi & Pour, 2013). Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa kepuasan dalam diri pegawai.

Colquitt (2001) mengaitkan keadilan dalam tiga hal yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif (*distributive justice*) melihat keadilan dari kacamata bahwa keadilan dipandang atas penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan

terhadap perusahaan (Crow, dkk., 2012). Keadilan prosedural (*procedural justice*), teori keadilan prosedural mempersepsikan suatu aturan dan prosedur yang digunakan dalam mengalokasikan hasil perlu mendapat penilaian keadilan (Chon, dkk., 2000). Keadilan interaksional (*interactional justice*) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad, dkk., 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi, dkk., 2011). Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi telah menjadi suatu pertimbangan strategis dalam menentukan suatu rasa kepuasan dalam bekerja serta menumbuhkan rasa berkomitmen pada diri setiap pegawai. Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi.

Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari karyawan sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil (Iqbal, dkk., 2017).

Pengaruh dari keadilan organisasi yang ada di suatu perusahaan akan membuat tinggi rendahnya kepuasan kerja pada setiap pegawai. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi sangat penting peranannya dalam rangka menciptakan performa yang baik.

Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya akan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mangkir dan berhenti pada pekerjaannya (Robbins & Judge, 2008).

Teori kesenjangan (*Discrepancy Theory*) Dicetuskan oleh Locke (1976). Locke menyebutkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan tergantung pada kesenjangan (*discrepancy*) antara persepsi karyawan mengenai apa yang ia peroleh dengan apa yang dia inginkan. Teori ini mengu-kur kepuasan kerja individu dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang didapatkan. Sehingga untuk membagi tugasnya sebaiknya perusahaan memberikan keadilan terhadap karyawan-karyawannya agar semua karyawan mampu bekerja semaksimal mungkin. Keadilan yang diberikan dapat berupa persamaan imbalan, peraturan-peraturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan serta mudah dan terbukanya untuk berinteraksi dengan atasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurmamadita dan Warsindah (2015), pada Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat. Hasil dari pengujian statistik deskriptif keadilan organisasi memiliki rata-rata sebesar 3.4531 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa keadilan organisasi di Bank BNI KCU Margonda sudah baik, sementara itu hasil statistik deskriptif kepuasan kerja memiliki rata-rata sebesar 3.473 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja di Bank BNI KCU Margonda sudah

baik. Melalui hasil penelitian yang dilakukan, hasil dari analisis yang di dapat bahwa ada nya pengaruh dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda.

Kemudian, ada pun penelitian yang pernah dilakukan oleh Fahmi dan Batubara (2016), melakukan penelitian untuk melihat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai tetap dan honorer. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 60 orang dan penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pada seluruh pegawai.

Menyadari pentingnya pemahaman keadilan organisasional (*organization justice*) sebagai landasan pemahaman tentang efektivitas organisasi dan perilaku individu, maka kami melakukan peneliti untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo. PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo merupakan perusahaan yang bekerja dalam bidang *Manufacturing Label* dan berpusat di kota Medan.

Adapun hipotesis penelitian ini adalah adanya pengaruh antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja yang memiliki sifat sebab-akibat antara dua

variabel atau lebih yang menjelaskan pengaruh perubahan variasi nilai dalam satu atau lebih variabel lain. Subjek penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah seluruh karyawan di PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan yaitu berjumlah 125 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu total sampling. Alat ukur penelitian ini menggunakan skala kepuasan kerja terdiri 40 butir pernyataan dan untuk Skala keadilan organisasi terdiri dari 30 butir pernyataan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Alpha Cronbach.

Metode penelitian ini menggunakan skala likert sebagai alat pengumpulan data. Skala yang digunakan adalah skala kepuasan kerja dan skala keadilan organisasi. Skala kepuasan kerja menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2009), yang terdiri dari lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kesempatan promosi. Selain itu skala keadilan organisasi butir-butirnya disusun berdasarkan dimensi dari keadilan organisasi menurut Robbin dan Judge (2008) yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interpersonal. Proses pengambilan data dilakukan dengan cara membagikan skala yang berupa butir-butir pernyataan di google form dan disebarkan kepada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan secara online. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi Pearson Product Moment dengan menggunakan bantuan IBM SPSS versi

23.0 for windows. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo di kota Medan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian normalitas yang dilakukan dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov test dimana data dikatakan berdistribusi normal jika $p > 0,05$. Tabel 1 menunjukkan bahwa data variabel kepuasan kerja normal dengan nilai Kolmogorov Smirnov sebesar 0,643 dengan signifikansi 0,398 ($p > 0,05$). Data pada variabel keadilan organisasi dengan nilai Kolmogorov Smirnov sebesar 0,648 dengan signifikansi 0,401 ($p > 0,05$).

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Normalitas

Variabel	SD	KSZ	Sig	P	Ket
Kepuasan Kerja	7,4 46	0,6 43	0,398	$p > 0,05$ 5	Sebaran normal
Keadilan Organisasi	10, 67 3	0,6 48	0,401	$p > 0,05$ 5	Sebaran normal

Selanjutnya Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah variabel bebas mempunyai pengaruh linear atau tidak pada variabel terikatnya. Variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja dikatakan memiliki hubungan jika nilai $p < 0,05$. Nilai yang diperoleh dalam pengujian adalah sebesar 0.000 dimana $p < 0,05$, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang linear. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Linearitas

Variabel	F	Sig	Ket
Kepuasan Kerja Keadilan Organisasi	775,578	0,000	Linear

Pengujian hipotesis juga dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Analisis menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai Pearson Correlation sebesar 0.930 dengan sig sebesar 0.000 ($p < 0,05$), artinya ada korelasi positif antara variabel keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo di kota Medan. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, di mana terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo di kota Medan. Hasil uji statistic dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Analisis	Pearson Correlation	Signifikansi (p)
Korelasi	0,930	0,000

Hasil penelitian pada 137 orang karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo di kota Medan ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan nilai Pearson correlation sebesar 0.930 dan sig sebesar 0.000 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi juga kepuasan kerja dan begitu sebaliknya semakin rendah keadilan organisasi maka semakin rendah juga kepuasan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2009), adapun hal-hal yang bisa memengaruhi kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima, supervisi atasan, rekan kerja, dan adanya

kesempatan promosi. Puas-tidaknya seseorang terhadap hal-hal di atas bergantung pada persepsi tentang sejauh mana individu tersebut percaya akan hasil yang diterima dan diperlakukan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan. Jika dikaji lebih lanjut, penjelasan di atas merujuk pada dimensi-dimensi keadilan organisasi yang juga dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang individu dapat merasa puas akan pekerjaan yang dimilikinya, bila individu tersebut merasa bahwa tidak terdapat kesenjangan antara harapan dan realita terkait balas jasa, perlakuan dan kesempatan untuk berkembang yang diterimanya secara adil. Artinya, pendapat ahli tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan, yaitu terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja.

Selain itu hasil penelitian yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja, semakin dipertegas oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Douri (2020) pada karyawan yang bekerja di sektor transportasi logistik di Jordan City. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,607 dan $p < 0,05$. Artinya semakin tinggi keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah keadilan organisasi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian ini diperoleh koefisien determinasi R Square (R^2) sebesar 0,864. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa 86,4 persen keadilan organisasi memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan 13,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil tersebut dapat dilihat pada table 4 di bawah ini.

Tabel 4. Ringkasan Sumbangan Efektif

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,930	0,864	0,863	3,945

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang pada karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo di kota Medan, diketahui bahwa tidak terdapat karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo memiliki kepuasan kerja yang pada kategori yang tinggi. Para karyawan tersebut menyatakan bahwa pendapatan yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja yang mereka tanggung. Terkadang mereka pun terpaksa harus lembur untuk menyelesaikan kelebihan pekerjaan mereka. Para karyawan tersebut juga menyatakan bahwa ada karyawan lain yang menurut mereka memiliki gaji yang lebih baik dan beban kerja yang lebih rendah dibanding mereka. Namun tidak banyak yang dapat mereka lakukan karena hal tersebut telah menjadi kebijakan di perusahaan tempat mereka bekerja. Walaupun begitu, ketika ditanyakan terkait perasaan mereka terhadap perusahaan, mereka merasa senang dapat bekerja di perusahaan ini. Menurut mereka, tempat kerja memiliki lingkungan yang suportif dan menyenangkan. Rekan kerja yang saling

mendukung membuat mereka menikmati pekerjaan mereka.

Selain itu, mereka merasa bahwa para atasan juga memiliki sikap yang terbuka dan selalu terbuka untuk diskusi dengan para stafnya. Mereka juga terkesan kooperatif dan tidak terkesan otoriter, sehingga membuat tempat kerja menjadi nyaman dan mereka bebas berekspresi. Para staf juga merasa disupervisi dengan baik oleh masing-masing atasan mereka. Ketika peneliti bertanya kepada beberapa karyawan dengan level supervisor, mereka menyatakan bahwa mereka senang mendapatkan kesempatan promosi jabatan dalam perjalanan karir mereka.

Hasil observasi dan wawancara terkait dengan kepuasan kerja berbanding lurus dengan hasil observasi dan wawancara untuk variabel keadilan organisasi. Diketahui bahwa tidak ada karyawan yang merasa bahwa perusahaan mereka memiliki tingkat keadilan yang rendah. Kategori keadilan organisasi yang dirasakan karyawan berada pada kategori tinggi. Menurut mereka, perusahaan mereka telah memiliki sistem kerja yang baik, seperti deskripsi pekerjaan yang jelas, Standard Operating Procedure (SOP) yang terstruktur dan penggajian yang baik. Pihak perusahaan juga selalu menerapkan prinsip untuk saling menghormati terlepas dari jabatan apapun. Hal ini juga yang membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan. Walaupun ada sebagian karyawan yang merasa bahwa mereka seharusnya menerima gaji yang lebih dan pembagian kerja yang tidak terkesan membebani sebagian pihak. Namun

menurut mereka, hal tersebut adalah hal yang tidak terlalu penting untuk diperdebatkan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi keadilan organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah keadilan organisasi, maka semakin rendah kepuasan kerja.

SIMPULAN

Simpulan yang dapat disampaikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah hasil uji korelasi menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien Product Moment sebesar 0.930 dan Sig sebesar 0.000 ($p < 0,05$). Artinya semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja, atau sebaliknya jika semakin rendah keadilan organisasi maka semakin rendah kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 86,4 persen, selebihnya 13,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. *Management Science Letters*, 10(2), 351-360.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis*, 7(1), 36-51
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273
- Chon, E. S., White, S. O., & Sanders, J. (2000). Distributive and Procedural Justice in a Seven Nations. *Law and Human Behaviour*, 24(5), 553-579
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400
- Fahmi & Batubara, I. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tetap dan Honorer. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 11(2), 61-66
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Harlow, United Kingdom: Prentice Hall International.
- Iqbal, M. Z., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(3), 1-6
- Janti, S. (2014). Analisis Validitas Dan Reliabilitas Dengan Skala Likert Terhadap Pengembangan SI/TI Dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Penerapan Strategic Planning Pada Industry Garmen. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST)*, 155-160
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T. 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
- Krisnayanti, G. A., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(9), 813-831
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among The Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia*

- Social and Behavioral Science*, 9(3), 2073-2079
- Nurmaladita & Warsindah, L. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 746-754
- Putra, G. E. S. M., & Indrawati, A. Y. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Hotel Rama Phala UBUD. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2010-2040
- Riduwan & Akdon. (2011). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (13th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1(5), 917-926
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. A., Ahmad, E., Hadi, A., & Hamid, E. (2011). An Analysis of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(3), 995-1002