

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DENGAN PERSEPSI TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Oleh:

¹Muhammad Syafri, ²Suharti, ³M Alit Suryawan,
⁴Farikhul Muafiq, ⁵La Ode Marihi

¹Universitas Negeri Makassar

Jl. A. P. Pettarani, Tidung, Kec. Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 45 Mataram

Jl. Tawak-Tawak, Mataram Tim., Kec. Mataram, Kota Mataram, Nusa Tenggara Bar. 83127

³Politeknik Negeri Ambon

Jl. Ir. M. Putuhena, Rumah Tiga, Kec. Tlk. Ambon, Kota Ambon, Maluku

⁴ITSNU Pekalongan

Jl. Karangdowo No.9, Kemoren, Karangdowo, Kec. Kedungwuni, Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah 51173

⁵Universitas Yapis Papua

Jl. Dr. Sam Ratulangi No.11, Trikora, Kec. Jayapura Utara, Kota Jayapura, Papua 99113

e-mail: muhammadsyafri@unm.ac.id¹, harti_talia@yahoo.com², alit.suryawan@polnam.ac.id³, farikhul@gmail.com⁴, laodemarihi61@gmail.com⁵

ABSTRACT

In an era of increasingly competitive business, human resources are a strategic asset that determines organizational success. A company's success is not only determined by the availability of capital and technology but also depends heavily on employee commitment to delivering their best performance. Employee commitment to the organization reflects employee loyalty, involvement, and willingness to contribute to achieving company goals. This study uses a quantitative approach with explanatory research methods. The purpose of this study is to explain the causal relationship between organizational justice (independent) and employee commitment (dependent) and to examine the role of perceptions of superiors as a moderating variable. The population in this study was all permanent employees at office-based companies in Indonesia. Based on the results of the research analysis, several conclusions can be drawn: Organizational justice has a positive and significant effect on employee commitment. This means that the higher the level of justice perceived by employees, the greater the impact of organizational justice on employee commitment. This indicates that when employees have positive perceptions of their superiors, the impact of organizational justice on commitment is stronger.

Keywords: *Organizational Justice, Employee Commitment, Perceptions of Superiors*

ABSTRAK

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal dan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada

komitmen karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya. Komitmen karyawan terhadap organisasi mencerminkan loyalitas, keterlibatan, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi demi tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel keadilan organisasi (independen) terhadap komitmen karyawan (dependen), serta menguji peran persepsi terhadap atasan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada perusahaan kantoran di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan. Persepsi terhadap atasan terbukti mampu memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap atasan, maka dampak keadilan organisasi terhadap komitmen akan semakin kuat.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Komitmen Karyawan, Persepsi Terhadap Atasan

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi (Syalsabillah et al., 2024). Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal dan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada komitmen karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya. Komitmen karyawan terhadap organisasi mencerminkan loyalitas, keterlibatan, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi demi tercapainya tujuan perusahaan (Marvelous Wattimena et al., 2024).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat komitmen karyawan adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi mencakup bagaimana karyawan memandang perlakuan yang diterima, baik dalam hal pembagian hasil (distributive justice), prosedur yang digunakan (procedural justice), maupun interaksi dengan pihak manajemen (interactional justice). Apabila karyawan merasa diperlakukan adil, maka akan muncul perasaan dihargai dan diakui sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Junita et al., 2024). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi, menimbulkan konflik, bahkan menyebabkan tingginya turnover (Karlinda et al., 2022).

Namun, keadilan organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap komitmen karyawan. Faktor lain seperti persepsi terhadap atasan berpotensi memoderasi hubungan tersebut (Jufrizen & Hamdani, 2023). Persepsi positif terhadap atasan yang ditunjukkan melalui kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang baik, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen (Junita et al., 2024). Sebaliknya, persepsi negatif terhadap atasan dapat melemahkan bahkan menghambat terciptanya komitmen karyawan, meskipun organisasi telah berusaha menerapkan keadilan (Sutono et al., 2022).

Penelitian mengenai hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan, dengan persepsi terhadap atasan sebagai variabel moderasi masih menarik untuk dikaji. Penelitian mengenai variabel moderasi masih terbatas. Beberapa studi menggunakan kepuasan kerja, motivasi, atau budaya organisasi sebagai moderator, namun belum banyak yang meneliti persepsi terhadap atasan sebagai faktor kunci yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen karyawan (Magdalena et al., 2023).

Penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan memasukkan *persepsi terhadap atasan* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen karyawan (Kurniawati, 2017). Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan inkonsistensi: ada yang menemukan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, ada pula yang menemukan pengaruhnya lemah. Hal ini menunjukkan perlunya variabel moderasi untuk memperjelas hubungan tersebut.

Hal ini mengingat bahwa dalam praktiknya, tidak semua organisasi berhasil menjaga keseimbangan antara kebijakan yang adil dengan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Secara praktis, penelitian ini memberikan insight bagi manajemen bahwa penerapan keadilan organisasi perlu diimbangi dengan peran kepemimpinan yang suportif, karena persepsi positif terhadap atasan mampu memperkuat komitmen karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis dalam memahami bagaimana keadilan organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan, serta sejauh mana persepsi terhadap atasan memperkuat hubungan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mencakup persepsi karyawan mengenai sejauh mana kebijakan, prosedur, dan perlakuan dalam organisasi dinilai adil (*distributive, procedural, dan interactional justice*). Jika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka akan merasa dihargai, memiliki *sense of belonging*, dan pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif, normatif, maupun kontinuan terhadap organisasi. Sebaliknya, jika karyawan menilai ada ketidakadilan, maka akan muncul ketidakpuasan, penurunan loyalitas, bahkan niat untuk keluar dari organisasi.

Persepsi Terhadap Atasan

Persepsi terhadap atasan adalah cara karyawan menilai, merasakan, dan menafsirkan perilaku serta sikap atasannya dalam menjalankan peran kepemimpinan, baik dalam hal komunikasi, dukungan, keadilan, maupun perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Persepsi ini terbentuk dari pengalaman langsung karyawan saat berinteraksi dengan atasannya, misalnya bagaimana atasan memberi instruksi, memberikan umpan balik, menyelesaikan masalah, serta memperlakukan karyawan dalam situasi kerja sehari-hari.

Sebagai moderasi, persepsi terhadap atasan berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen karyawan. Jika persepsi terhadap atasan positif, maka dampak keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan akan semakin kuat, karena karyawan merasa organisasi dan atasannya selaras dalam memperlakukan mereka dengan baik. Jika persepsi terhadap atasan negatif, maka meskipun organisasi sudah berusaha menerapkan keadilan, karyawan tetap bisa merasa kurang puas atau tidak loyal karena hubungan dengan atasan dirasa tidak mendukung.

H1: Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Karyawan

H2: Persepsi Terhadap Atasan Mampu Memoderasi Keadilan Organisasi Berpengaruh Komitmen Karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel keadilan organisasi (independen) terhadap komitmen karyawan (dependen), serta menguji peran persepsi terhadap atasan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada perusahaan kantoran di Indonesia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun agar memiliki pengalaman cukup dalam menilai keadilan organisasi dan interaksi dengan atasan. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin yakni diperoleh sebanyak 150 responden melalui google form. Dan teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran evaluasi diperlukan untuk menilai indikator variabel yang mencerminkan suatu konstruk. Evaluasi model dapat dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Berikut adalah hasil dari model pengukuran.

Validitas konvergen adalah tes yang menunjukkan hubungan antara item reflektif dan variabel laten. Suatu indikator dikatakan cukup jika mengandung nilai 0,5 sampai 0,7 indikator untuk setiap konstruk yang cukup besar (Ghozali, 2014). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variable	Loading Factor	Keterangan
Keadilan Organisasi (X)	0.832	Valid
	0.876	Valid
	0.822	Valid
	0.765	Valid
	0.791	Valid
	0.825	Valid
	0.821	Valid
	0.853	Valid
Persepsi Terhadap Atasan (Z)	0.911	Valid
	0.821	Valid
	0.922	Valid
	0.889	Valid
	0.865	Valid
	0.922	Valid
	0.834	Valid
	0.877	Valid
Komitmen Karyawan (Y)	0.876	Valid
	0.865	Valid
	0.776	Valid
	0.839	Valid
	0.789	Valid
	0.762	Valid
	0.875	Valid
	0.854	Valid
	0.885	Valid
	0.913	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 1 menunjukkan nilai *loading factor* yang dihasilkan dari masing-masing variabel indikator lebih dari 0,70. Dengan demikian indikator dianggap valid sebagai pengukur variabel laten.

Composite Reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator dari konstruk penyusunnya. Suatu variabel dikatakan baik jika nilai composite reliability lebih dari 0,7 dan nilai Cronbach's alpha yang direkomendasikan > 0,6 (Ghozali, 2014). Berikut signifikansi reliabilitas komposit dan nilai Cronbach's alpha pada tabel di bawah ini.

Tabel 2 Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keadilan Organisasi	0.947	0.933	Reliable
Persepsi Terhadap Atasan	0.932	0.911	Reliable
Komitmen Karyawan	0.881	0.824	Reliable

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 2 menunjukkan nilai *Composite Reliability* variabel laten lebih dari 0,7 sedangkan nilai variabel laten *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel menunjukkan reliabilitas yang baik

Model Struktur Evaluasi (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) membantu menentukan hubungan antara nilai signifikan konstruk dengan model penelitian R-square. Model struktural diperkirakan menggunakan R-square untuk setiap variabel laten independen atau dependen. Hasil pengujian R-Square dengan SmartPLS ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3 *R Square*

	R persegi	R Persegi Disesuaikan
Komitmen Karyawan	0.789	0.761

Sumber: Data peneliti tahun 2025

Hasil R-Square pada tabel 3 memberikan nilai 0.789, artinya 78.9 % variabel loyalitas dipengaruhi oleh variable keadilan organisasi dan persepsi terhadap atasan, sedangkan sisanya 21.1 % dipengaruhi oleh variabel selain model penelitian ini. Artinya, masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan

Hasil Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang disajikan, diperlukan statistik-t dan nilai p-value. Hipotesis diterima jika $p\text{-value} < 0.05$. Dasar pengujian hipotesis langsung adalah return yang terkandung dalam koefisien atau nilai jalur keluaran dan pengaruh tidak langsung. Pengujian model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Tabel 4 Hasil *Path Coefficient*

	Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	Tstatistik (O/STDEV)	P Value	Ket
Pengaruh Langsung	X-Y	0.321	0.333	0.089	2.246	0.000	Accepted
Moderasi	Z-X-Y	0.245	0.140	0.783	2.023	0.002	Accepted

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0.321 dan nilai t-statistik $2.246 > 1.96$ serta nilai $p\text{-value} 0.000 < 0.05$. Persepsi terhadap atasan mampu memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0.245 dan nilai t-statistik $2.023 > 1.96$ serta nilai $p\text{-value} 0.002 < 0.05$.

PEMBAHASAN

Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil uji secara parsial dapat diketahui bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, baik dalam pembagian beban kerja, pemberian penghargaan, maupun dalam proses pengambilan keputusan, maka mereka akan mengembangkan perasaan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang mampu menjaga keadilan dalam setiap aspek manajemen akan memperoleh karyawan yang lebih berkomitmen, loyal, dan bersedia berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menurunkan komitmen, meningkatkan turnover intention, dan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan salah satu prediktor penting komitmen karyawan. Misalnya, penelitian oleh (Candika & Chairael, 2018; Dewa & Salendu, 2018; Kurniasyari & Subiyanto, 2022; Nurcahyani & Mas'ud, 2016; Siregar et al., 2020) menjelaskan bahwa

persepsi keadilan dalam organisasi mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaik.

Persepsi Terhadap Atasan Mampu Memoderasi Keadilan Organisasi Berpengaruh Komitmen Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap atasan mampu memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan. Artinya, ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap atasannya, maka pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan akan semakin kuat. Sebaliknya, jika persepsi karyawan terhadap atasan rendah (negatif), maka pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan menjadi lemah.

Persepsi terhadap atasan mencakup bagaimana karyawan menilai sikap, perilaku, gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan perhatian yang diberikan atasan kepada bawahannya. Atasan dipandang sebagai representasi organisasi karena menjadi pihak terdekat yang berinteraksi langsung dengan karyawan. Oleh karena itu, meskipun organisasi telah menciptakan sistem yang adil, implementasi keadilan tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana atasan menjalankan kebijakan dan memperlakukan karyawan.

Jika karyawan memandang atasannya adil, transparan, dan mendukung, maka keadilan organisasi akan lebih terasa nyata dan berimplikasi pada meningkatnya komitmen afektif, normatif, maupun berkelanjutan. Namun, bila persepsi karyawan terhadap atasan negatif, misalnya dianggap pilih kasih, kurang komunikatif, atau tidak memberikan dukungan, maka rasa adil dari organisasi tidak akan dirasakan secara optimal. Hal ini berdampak pada rendahnya komitmen karyawan walaupun kebijakan organisasi sebenarnya sudah adil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap atasan merupakan variabel kunci yang memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa para pemimpin di setiap level tidak hanya memahami pentingnya keadilan, tetapi juga mampu menerapkannya secara konsisten dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Cahyani et al., 2023; Mokoginta et al., 2024; I. P. Sari & Nugraheni, 2019; N. K. Sari, 2019; Umayatin & Agustina, 2023) yang menemukan bahwa persepsi terhadap atasan mampu memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan, baik dalam hal keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan untuk tetap bertahan, loyal, serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Persepsi terhadap atasan terbukti mampu memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap atasan, maka dampak keadilan organisasi terhadap komitmen akan semakin kuat. Sebaliknya, jika persepsi terhadap atasan rendah, maka keadilan organisasi tidak akan optimal dalam meningkatkan komitmen karyawan.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keadilan organisasi dan peran atasan memiliki keterkaitan erat dalam membangun komitmen karyawan. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menciptakan sistem yang adil, tetapi juga memastikan bahwa para atasan

mampu menerapkan dan merepresentasikan keadilan tersebut dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyani, N., Hayati, S., & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 603–611. <https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.2315>
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Benefita*, 3(2), 248. <https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105>
- Dewa, Y. S., & Salendu, A. (2018). Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Komitmen Afektif Pada Sebuah Perusahaan Distribusi Pelumas. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 336. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i2.009>
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Junita, A., Rondang, T., Bulan, N., Al, M., Lubis, H., Ilmu, M., Negara, A., & Area, U. M. (2024). Keterikatan Kerja Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Layanan Publik Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Audia. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik*, 6, 526–535.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 11, 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>
- Kurniasyari, I., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 5(2), 453–467. <https://doi.org/10.29408/jpek.v5i2.3672>
- Kurniawati, Y. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Keadilan Organisasi, Managerial Trust, Dan Budget Goal Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 12(2), 77–87.
- Magdalena, B., Rahayu, S., Wibaselppa, A., & Ermawati, Y. (2023). Keadilan Organisasi Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pt. Bank LampungSidomulyo. *Seminar Nasional Hasil Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat 2023*, 35142, 781310.
- Marvelous Wattimena, J., Aponno, H., & Luturmas, J. R. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Jurusan Administrasi Niaga

Politeknik Negeri Ambon. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 187–196.

- Mokoginta, K. F., Suriani, S., & Saleh, M. Y. (2024). Moderasi Kepemimpinan Transformasional Ada Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilaninteraksional Terhadap Komitmen Afektif Pt Hasjrat Abadi Kotamobagu. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 101–108. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5378>
- Nurchayani, D., & Mas'ud, F. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Jarak Kekuasaan Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Sari, I. P., & Nugraheni, R. (2019). Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat Tetap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 106–118. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120–128. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i1.4714>
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 82–92. <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>
- Sutono, S., Handayani, R., & Siregar, L. M. (2022). Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 5(2), 520. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v5i2.14354>
- Syalsabillah, N. F., Rahmadani, S., & ... (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan di Gacoan Cabang Makassar. *JIMS: Jurnal ...*, 2(1), 1–13. <http://www.jameb.stimlasharanjaya.ac.id/index.php/JIMS/article/view/228%0Ahttp://www.jameb.stimlasharanjaya.ac.id/index.php/JIMS/article/download/228/207>
- Umayatin, S., & Agustina, T. S. (2023). Komitmen Organisasional Karyawan Indomaret Di Bojonegoro ditinjau dari Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Trust. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 19(1), 28–35. <https://doi.org/10.23960/jbm.v19i1.1103>