

ANALISIS KEADILAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL JUSTICE) DAN DAMPAKNYA PADA MOTIVASI KERJA

Oleh:

¹Rena Augia Putrie, ²Muyasaroh, ³Nurul Ariffaeni Islami,
⁴Bahrur Rosyid, ⁵Arief Setiawan

¹Universitas Buana Perjuangan Karawang
Jl. Ronggo Waluyo Sirnabaya, Puseurjaya, Telukjambe Timur, Karawang, Jawa Barat 41361

²Universitas Al- Khairiyah
Jl. Kh.Enggus Arja No.1, Citangkil, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42441

³Universitas Pelita Bangsa
Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530

⁴UIN Mataram
Jl. Gajah Mada No.100, Jempong Baru, BaruKec. Sekarbela, Kota Mataram, Nusa Tenggara Bar. 83116

⁵Universitas Gadjah Mada
Bulaksumur, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

e-mail: Rena.Putrie@ubpkarawang.ac.id¹, mumu8272@gmail.com²,
nurulariffaeniislami@pelitabangsa.ac.id³, bahrur_rosyid@uinmataram.ac.id⁴, emailsetiawan@gmail.com⁵

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational justice on employee work motivation. Organizational justice is considered a crucial factor in shaping employee attitudes and behavior, particularly work motivation, which plays a role in improving organizational effectiveness and performance. This study employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to employees in the organizations studied. Organizational justice was measured through three dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Work motivation was measured through indicators of work enthusiasm, responsibility, and achievement drive. The data were analyzed using simple linear regression analysis. The results showed that organizational justice had a positive and significant effect on employee work motivation, both partially and simultaneously. This finding indicates that the higher employees' perceptions of justice implemented within the organization, the higher their work motivation. Interactional justice had the most dominant influence compared to other justice dimensions. The conclusion of this study confirms that the consistent implementation of organizational justice can increase employee work motivation. Therefore, organizations are advised to consider aspects of justice in their human resource management policies and practices to create a conducive and motivating work environment.

Keywords: *Organizational Justice, Work Motivation, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Keadilan organisasi dipandang sebagai faktor penting dalam membentuk

sikap dan perilaku karyawan, khususnya motivasi kerja, yang berperan dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada karyawan pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Keadilan organisasi diukur melalui tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, sedangkan motivasi kerja diukur melalui indikator semangat kerja, tanggung jawab, dan keinginan berprestasi. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dimiliki. Keadilan interaksional memiliki pengaruh yang paling dominan dibandingkan dimensi keadilan lainnya. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan keadilan organisasi secara konsisten dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperhatikan aspek keadilan dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Motivasi Kerja, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan organisasi yang semakin ketat, sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Santika & Wibawa, 2017). Organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja yang tinggi, tetapi juga memastikan terciptanya lingkungan kerja yang adil bagi seluruh karyawan (Afrianty & Putriwahyuni, 2020). Salah satu konsep penting yang berkaitan dengan hal tersebut adalah keadilan organisasi (*organizational justice*), yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, baik dalam pembagian hasil (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun interaksi interpersonal (keadilan interaksional).

Keadilan organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, termasuk meningkatnya motivasi kerja (Harumi & Riana, 2019). Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, intensitas, dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas (Dilla et al., 2023). Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, berkomitmen terhadap organisasi, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Mardiani et al., 2024).

Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam organisasi dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, serta meningkatnya tingkat absensi dan keinginan untuk berpindah kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak hanya berimplikasi pada aspek psikologis karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wedantha & Supartha, 2016).

Meskipun berbagai penelitian (Dajeng et al., 2023; Hidayat & Trisakti, 2015; Juliadi et al., 2020) telah mengkaji hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi kerja, hasil temuan masih menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik individu, serta budaya kerja yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut

untuk menganalisis secara mendalam bagaimana keadilan organisasi memengaruhi motivasi kerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi saat ini yang menghadapi dinamika perubahan dan tuntutan kinerja yang semakin kompleks (Elfiswandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis keadilan organisasi dan dampaknya terhadap motivasi kerja, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang adil guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Organisasi (Organizational Justice)

Keadilan organisasi merupakan konsep yang menjelaskan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Menurut Greenberg (1987), keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam perlakuan, prosedur, dan hasil yang diterima dalam lingkungan kerja. Persepsi ini sangat subjektif, namun berpengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan.

Keadilan organisasi umumnya diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu:

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil atau imbalan yang diterima, seperti gaji, bonus, promosi, dan beban kerja. Konsep ini berlandaskan teori keadilan (equity theory) yang dikemukakan oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa individu membandingkan rasio antara input dan output yang mereka terima dengan orang lain. Apabila rasio tersebut dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi. Leventhal (1980) menyebutkan bahwa prosedur yang adil harus konsisten, bebas dari bias, akurat, dapat dikoreksi, representatif, dan etis. Keadilan prosedural berperan penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen, meskipun hasil yang diterima tidak selalu sesuai dengan harapan individu.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari atasan atau pihak manajemen. Bies dan Moag (1986) menjelaskan bahwa keadilan interaksional mencakup aspek penghormatan, kesopanan, kejujuran, dan kejelasan informasi yang disampaikan kepada karyawan. Perlakuan yang penuh respek dan komunikasi yang transparan akan meningkatkan persepsi keadilan dan keterlibatan karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan mempertahankan perilaku kerja tertentu guna mencapai tujuan. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa teori motivasi yang relevan dalam konteks organisasi antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini melalui sistem kerja dan kebijakan organisasi yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg et al. (1959) membedakan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor higiene (gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja). Ketidakadilan dalam faktor higiene, khususnya sistem kompensasi dan kebijakan organisasi, dapat menurunkan motivasi kerja.

3. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh harapan individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik dan imbalan yang bernilai. Keadilan organisasi berperan penting dalam memastikan hubungan yang jelas dan adil antara usaha, kinerja, dan penghargaan.

Hubungan Keadilan Organisasi dengan Motivasi Kerja

Keadilan organisasi memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja karyawan. Persepsi keadilan dalam distribusi imbalan, proses pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal akan meningkatkan rasa dihargai dan diakui, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan penghargaan. Keadilan prosedural berkontribusi dalam membangun komitmen dan kepercayaan terhadap organisasi, sementara keadilan interaksional memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan yang berdampak positif pada semangat kerja.

Dengan demikian, semakin tinggi persepsi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja mereka. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan akan melemahkan motivasi, menurunkan kepuasan kerja, serta berpotensi menimbulkan perilaku kerja negatif.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah **penelitian eksplanatori (*explanatory research*)**, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas:

Variabel independen (X): Keadilan Organisasi, yang mencakup:

1. Keadilan Distributif
2. Keadilan Prosedural
3. Keadilan Interaksional

Variabel dependen (Y): Motivasi Kerja

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada organisasi/instansi yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin/ketentuan minimum analisis statistik yakni sebanyak 150 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Kuesioner disebarakan secara langsung maupun daring kepada responden.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Keadilan Organisasi

Persepsi karyawan mengenai keadilan yang diterapkan organisasi, diukur melalui:

- 1. Keadilan Distributif: keadilan pembagian gaji, bonus, beban kerja, dan promosi
- 2. Keadilan Prosedural: konsistensi prosedur, transparansi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- 3. Keadilan Interaksional: sikap hormat, kejujuran, dan kualitas komunikasi atasan

Motivasi Kerja

Dorongan internal dan eksternal karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, diukur melalui:

- 1. Semangat kerja
- 2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 3. Keinginan berprestasi
- 4. Ketekunan dan disiplin kerja

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap:

- 1. Uji Asumsi Klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas)
- 2. Analisis Regresi Linier Sederhana untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja
- 3. Uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing dimensi keadilan organisasi
- 4. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software statistik seperti SPSS

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel residu atau perancu dalam suatu model regresi berdistribusi normal. Pada penelitian ini digunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas. Jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data dikatakan berdistribusi normal. Temuan uji normalitas pada tabel di bawah ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.54310701
Most Extreme Differences	Absolute	.163
	Positive	.052
	Negative	-.144
Kolmogorov-Smirnov Z		1.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.324
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber: Data diolah dengan SPSS 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas terlihat *nilai Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,062 dan nilai signifikan $0,324 > 0,05$. Jadi dapat dikatakan nilai residunya berdistribusi normal, sehingga analisis dapat dilakukan ke analisis selanjutnya yaitu analisis regresi.

2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen. Dalam regresi yang baik tidak boleh ada korelasi antar variabel. Berikut hasil uji multikolinearitas pada tabel berikut: tingkat kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasi	.325	3.278
Motivasi Kerja	.242	2.641

Sumber: Data diolah dengan SPSS 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak menunjukkan adanya multikolinearitas pada data yang diolah dalam penelitian ini. Karena nilai signifikansi *toleransi* seluruh variabel lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterogenitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residu pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lain, sehingga disebut Homoskedastisitas dan bila berbeda disebut Heterogenitas. Penelitian ini menggunakan uji Glejser untuk menguji apakah terdapat masalah homoskedastisitas. Hasil pengujiannya seperti gambar di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Metode Glejser)

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.454	.536	.421	4.613	.007
Keadilan Organisasi	.342	.125	.230	2.214	.335

a. Dependent Variable: res2

Sumber: Data diolah dengan SPSS 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasi mempunyai nilai signifikansi sebesar $0,335 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada variabel Keadilan Organisasi.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana merupakan hubungan linier variabel bebas (X) serta variabel terikat (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Berikut hasil pengujian analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Hasil Uji t (*uji t*)

Uji t menunjukkan hubungan masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi 0,05 (5%) dan *Derajat Kebebasan* (df) = nk. Berdasarkan kriteria berikut.

- a. Menentukan kriteria pengujian hipotesis penelitian dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel .
 - 1) Jika nilai $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
 - 2) Apabila nilai $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak .
- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi
 - 1) Jika nilai sig $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
 - 2) Jika nilai sig $< 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak

Tabel 4. Hasil uji t

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.654	0.452		.327	.679
Keadilan Organisasi	.273	.238	.236	2.870	0.00

a. Dependent Variable:

Sumber : Data diolah peneliti dengan SPSS 2025

Tabel 4 menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai t-statistic sebesar 2.870 dan nilai sig sebesar $0.050 < 0,05$.

Pembahasan

Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

Secara empiris, keadilan organisasi yang tercermin melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional mampu meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta keinginan karyawan untuk berprestasi. Karyawan yang merasa pembagian imbalan dilakukan secara adil, proses pengambilan keputusan berlangsung transparan, dan perlakuan atasan bersifat menghargai akan menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini sejalan dengan teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam hubungan kerja memengaruhi sikap dan perilaku individu. Ketika karyawan menilai bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, maka akan muncul dorongan internal untuk membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan usaha dan kinerja kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung teori harapan (*expectancy theory*) yang menekankan pentingnya hubungan yang adil antara usaha, kinerja, dan imbalan dalam membentuk motivasi kerja (Selfani et al., 2025).

Dengan demikian, keadilan organisasi dapat dipandang sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi (Sanhaji et al., 2016). Organisasi yang konsisten menerapkan prinsip keadilan dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia berpotensi meningkatkan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Madal et al., 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Devana & Mulyana, 2025; Hariani & Darmawan, 2025; Herawati et al., 2022; Mahendra & Surya, 2017; Pangaila et al., 2024; Rikianto & Kusnanto, 2023) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi, baik dari aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, maupun keadilan interaksional, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta keinginan karyawan untuk berprestasi.

Keadilan interaksional menunjukkan peran yang paling dominan dalam mendorong motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa perlakuan atasan yang menghargai, komunikasi yang terbuka, dan penyampaian informasi yang jujur sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Sementara itu, keadilan distributif dan keadilan prosedural juga berkontribusi signifikan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, penerapan keadilan organisasi secara konsisten dapat menjadi strategi efektif bagi manajemen dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan sistem pembagian imbalan yang adil, proses pengambilan keputusan yang transparan, serta hubungan kerja yang saling menghargai akan lebih berpeluang memiliki karyawan yang termotivasi dan berkomitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2020). Analisis Keadilan Prosedural Dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Social Exchange Theory Tri. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 227–244.
- Dajeng, Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Padapt.Bms. *Management Studies And Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2960–2968. [Http://Journal.Yrpiiku.Com/Index.Php/Msej](http://Journal.Yrpiiku.Com/Index.Php/Msej)
- Devana, N., & Mulyana, O. P. (2025). Hubungan Antara Keadilan Distributif Dengan Organization Citizenship Behavior Pada Karyawan. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(9), 665–675. <https://doi.org/10.55324/Jgi.V2i9.234>
- Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi. (2023). Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada. *Sibatik Journal*, 2(2), 409–428.
- Elfiswandi, E. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 4(2), 39–50. <https://doi.org/10.51279/Jan.V4i2.58>
- Hariani, M., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Modal Psikologis, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 8(1), 180–198. <https://doi.org/10.47532/Jis.V8i1.1235>
- Harumi, T. A. M., & Riana, I. G. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Distribusi - Journal Of Management And Business*, 7(1), 93–108. <https://doi.org/10.29303/Distribusi.V7i1.65>
- Herawati, J., Kurniawan, I. S., & Setyaningsih, I. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Keadilan Prosedural, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Akuntabel: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 109–116. <https://doi.org/10.29264/Jakt.V19i1.10639>
- Hidayat, D. P., & Trisakti, U. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta Di Dki Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 1–26.
- Juliadi, E., Sismanto, A., & Ekowati, S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Penjualan Pada Pt. Agung Automall Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 1(1), 128–136.
- Mada1, I. G. N. C. W., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Forum Manajemen*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.33061/Jasti.V15i4.3737>

- Mahendra, I. M. D., & Surya, I. B. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 4659–4688.
- Mardiani, E., Wibowo, T. S., Setiawan, A., Fatmawati, R., & Sibarani, M. L. L. (2024). The Influence Of Empowering Leadership Style On Employee Performance With Training As A Moderating Variable. *Edunomika*, 8(2), 167–186.
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Kerja, P. H., Karir, P., Keadilan, D. A. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., & Palandeng, I. D. (2024). Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado The Influence Of Work Relationships , Career Development , And Organizational Justice On Employee Engagement At The Airport Authority Office Region Viii Manado J. *Jurnal Emba Vol.12 No.01 Januari 2024, Hal. 828-838* *jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulang* *jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulang*, 12(01), 828–838.
- Rikianto, J., & Kusnanto. (2023). Keadilan Organisasi Dan Leader-Member Exchange: Analisis Bibliometrik Tentang Hubungan Dan Dampaknya. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 27(2), 58–66.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Anggota Organisasi (Ocb) Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Santika, I. W. A., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Organizational Justice Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Pendahuluan Sumber Daya Manusia Merupakan Aset Yang Berharga Dimiliki Oleh Organisas. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1139–1167.
- Selfani, A., Dahri, N. W., Rivai, M., & Korespondensi, E. (2025). Pengaruh Workload Dan Organizational Justice Terhadap Perilaku Quiet Quitting Karyawan Pada Klinik Hayyat Medical And Wellness Center Mamuju I N F O Artik E L. *Jurnal Economic Resources*, 9, 1.
- Wedantha, I., & Supartha, W. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Karyawan Oberoi Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 248557.