

PENGARUH DETERMINAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA HOTEL GRAN PURI MANADO

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE DETERMINANTS TOWARD EMPLOYEES' WORK SATISFACTION AT HOTEL GRAN PURI MANADO

Oleh:

Virginia Octavianly Rawung¹
Lucky O. H. Dotulung²
Yantje Uhing³

¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹virginiaawung25251010@gmail.com

²luckydotulung@unsrat.ac.id

³yantjeuhing@gmail.com

Abstrak: Perusahaan merupakan sistem dimana manusia adalah sebagai asset yang penting bagi keberlangsungannya perusahaan tersebut. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus dicapai untuk memperoleh profit sehingga para manajer perusahaan didorong agar dapat memaksimalkan cara bekerja dari karyawan perusahaan tersebut. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel yang di ambil adalah seluruh populasi yang berjumlah 60 orang. Hasil penelitian menunjukan dari uji secara simultan diperoleh bahwa variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional secara bersama-sama/simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan di Hotel Gran Puri Manado dan hanya variabel Keadilan Prosedural berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Saran penelitian adalah Hotel Grand Puri Manado perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya kebersamaan dalam tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta selalu konsisten akan setiap peraturan yang ada tanpa memandang jabatan siapa yang lebih tinggi.

Kata Kunci: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja karyawan

Abstract: The company is a system where humans are an important asset for the sustainability of the company. Basically, every company has a certain vision and mission that must be achieved in order to make a profit; thus, company managers are encouraged to maximize the way the company's employees work. The issue of injustice causes dissatisfaction which if not resolved immediately can lead to deviant behavior in the workplace. The purpose of this study was to determine the effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on job satisfaction. This study uses a quantitative approach and the obtained sample is the entire population of 60 people. The results showed that the simultaneous test showed that the variables of distributive justice, procedural justice, and interactional justice simultaneously had a significant effect on employee job satisfaction at Hotel Gran Puri Manado and only the variable Procedural Justice has a positive and insignificant effect on employee job satisfaction. From the results of research and discussion, it is suggested that this hotel needs to increase awareness of the importance of togetherness in a team to achieve the desired goals, and always be consistent with every existing regulation regardless of whose position is higher.

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

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kesuksesan suatu perusahaan atau cabang perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan penjualan produk atau pemberian jasa kepada masyarakat membutuhkan keberadaan sumber daya manusia yang kompeten. Kehadiran para karyawan yang mampu menghasilkan, mendistribusikan dan menjual produk yang berkualitas untuk masyarakat akan mendukung perkembangan suatu perusahaan manufaktur untuk tetap bertahan dalam persaingan usaha. Pemilik setiap perusahaan jasa juga pastikan lebih memilih memperkerjakan banyak

karyawan yang dapat memberikan jasa yang terbaik kepada setiap orang yang datang ke masing-masing lokasi penyediaan jasa.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang mengenai pekerjaan apa yang mereka kerjakan dalam sebuah organisasi dimana mereka melakukan pekerjaan ini atau reaksi afektif karyawan untuk pekerjaan, didasarkan pada hasil yang diinginkan (Mosadeghrad, 2003). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tingkat stres dalam bekerja, beban kerja, situasi kerja, pimpinan, dan tingkat gaji. Beban kerja merupakan salah bentuk dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif. Teori keadilan menyebutkan dalam organisasi peran keadilan setiap anggota organisasi atau karyawan akan membandingkan dirinya dengan hal lain. Rifai (2005) menyatakan bahwa keadilan distributif dapat dicirikan sebagai pandangan seseorang dari apakah mereka menerima hasil yang pantas dan sering dinilai dengan membandingkan hasilnya, dengan beberapa rujukan. Referen digunakan untuk mengukur keadilan distributif mungkin antar pribadi atau intrapersonal. Ketika penyesuaian dilakukan untuk tugas (wilayah) kesulitan dalam penjualan, ukuran disesuaikan dapat digunakan untuk membuat intrapersonal rujukan (yaitu, peringkat kinerja yang harus dihasilkan tidak penyesuaian telah dibuat). Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Cropanzano, Prehar dan Chen (2000) menyatakan karyawan akan mengevaluasi keadilan dalam tiga klasifikasi peristiwa yaitu hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional). Perdebatan mengenai teori keadilan organisasional pada mulanya lebih menekankan pada aspek keadilan distributif, namun pada akhir-akhir ini perspektif keadilan prosedural dan keadilan interaksional semakin banyak mendapatkan perhatian peneliti. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Folger dan Konovsky (1989) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural mengacu pada kesetaraan prosedur,

Industri perhotelan merupakan salah satu bentuk bisnis model yang sangat menjanjikan dan termasuk dalam industri keramah-tamahan dan food and beverage. Setiap hotel yang beroperasi di area komunitas tertentu, khususnya area dengan banyak tempat hang-out dan situs pariwisata, akan memunculkan lebih banyak perusahaan atau unit bisnis yang mendukung beroperasinya hotel tersebut, seperti agen-agen perjalanan yang bekerja sama dengan hotel, restoran-restoran cita rasa lokal di dekat hotel, toko-toko yang menjual buah tangan untuk para turis yang datang di dalam atau di luar area hotel dan semua vendor yang menyediakan jasa penyelaman kepada setiap turis yang tertarik untuk menikmati pemandangan dasar laut secara langsung. Tentu saja, setiap hotel yang ramai akan menambah pendapatan untuk hotel dan pastinya berkontribusi pada pendapatan daerah yang menjadi lokasi beroperasinya hotel itu.

Hotel Gran Puri Manado, sebagai salah satu hotel yang berada di Kota Manado bahkan di Sulawesi Utara, dituntut harus mampu bersaing dan berkembang di tengah persaingan antar hotel berbintang yang beredar di Sulawesi Utara. Sebagai hotel berbintang di Kota Manado sangat potensial berpromosi di wilayah Sulawesi Utara, 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 hotel yang harus dipatuhi oleh semua karyawan serta mudah dan terbukanya untuk berinteraksi dengan atasan. Ketidakadilan organisasi yang timbul berawal dari atasan yang kurang menghargai kinerja dari karyawan dan rendahnya kompensasi yang diterima karyawan. Persepsi karyawan akan adil atau tidak adilnya keputusan yang dibuat oleh perusahaan akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal lain yang menarik untuk diteliti yaitu peran keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja masih sedikit diteliti. Oleh karena itu topik tentang keadilan organisasional, baik keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional menjadi relevan untuk diteliti.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian penelitian ini untuk mengetahui:

1. Apakah Keadilan Distributif mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.
2. Apakah Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.
3. Apakah Keadilan Interaksional mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.

4. Apakah Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2015:2), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, begitu pula dalam pelaksanaan misinya yang dikelola dan diurus oleh manusia.

Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins (2015:170) Mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Pada prinsipnya setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya bekerja secara optimal agar dapat meningkatkan keuntungan dan membantu mempercepat pencapaian tujuan organisasi lainnya. Oleh karena itu untuk mewujudkan harapan tersebut sudah selayaknya apabila perusahaan juga mampu dan bersedia memberikan dorongan yang dapat mengakibatkan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Robbins (2015:181-182) menyatakana bahwa indikator-indikator Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebagai berikut: Kondisi Kerja yang mendukung, Gaji atau upah yang pantas dan Rekan kerja yang mendukung.

Keadilan Organisasional

Keadilan adalah nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional, karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi (Hughes, Ginnett dan Curphy 2002:100). Lebih lanjut, perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi (Mowday, Porter, and Steers, 1982), karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari pemihakan (komitmen) pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Keadilan Distributif

Tjahjono (2014:22) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi atau perusahaan dan karyawan. Sehingga distributif yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Ketika seseorang bekerja pada perusahaan atau organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distributif sumber daya di dalamnya. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Indikator-indikator yang mempengaruhi Keadilan Distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993) meliputi: Jadwal kerja, Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapat dan Tanggung jawab pekerjaan.

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan (Robbins, 2015:235). Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Menurut Materson dkk (2015), ada beberapa indikator-indikator Keadilan Prosedural diantaranya adalah: Konsistensi, Meminimalisasi bias, Informasi yang akurat, Dapat diperbaiki, Etis, Representative/ keterwakilan.

Keadilan Interaksional

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 antarpersonal (Yaghoubi dkk, 2011). Robbins and Coulter (2012:48) mendefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Budiarto dan Wardani (2005: 109-126) menjelaskan adanya beberapa indikator dari Keadilan Interaksional, yaitu: Penghargaan, Netralitas dan Kepercayaan.

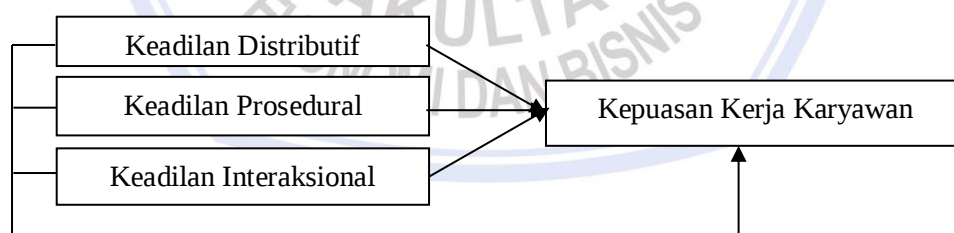
Penelitian Terdahulu

Penelitian Ganto (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Untuk penelitian ini, keadilan distributif akan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tang, Sarsfield & Linda (1996). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dosen terhadap keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan prosedural dan keadilan distributif, mempengaruhi kepuasan kerja dari dosen tersebut. Ini membuktikan bahwa hipotesis 1 dapat diterima, dimana keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Ikbal dan Rahim (2019) bertujuan untuk menentukan dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural pada kecurangan akuntansi. Selain itu, pertimbangan etis juga diuji sebagai variabel moderasi pada kedua hubungan tersebut. Data penelitian dihimpun dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 aparat di SKPD Kabupaten Maros, dan diolah menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif-signifikan pada kecurangan akuntansi, dan keadilan procedural memiliki pengaruh negative-signifikan pada kecurangan akuntansi di SKPD Kabupaten Maros. Penelitian ini juga menemukan tidak adanya pengaruh pada tendensi kecurangan akuntansi yang dimoderasi oleh pertimbangan etis. Di sisi lain, keadilan procedural terbukti mempengaruhi kecurangan akuntansi saat dimoderasi oleh pertimbangan etis di wilayah SKPD Kabupaten Maros.

Penelitian Muslimin (2017) bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia Solo. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dari karyawan di PT. Pos Indonesia Solo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder, data primer penelitian ini diperoleh dari kuesioner dibagikan kepada karyawan, data sekunder dari literatur dan sastra serta situs resmi dari pihak lain. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Pengolahan dengan menggunakan SPSS versi 20. 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.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data Hasil Proses

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Menurut Arikunto (2013:203), metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Metode dan jenis penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif korelasional. Koefisien korelasi adalah suatu alat statistik, yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel-variabel ini (Arikunto, 2013:313). Penelitian korelasional bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratny

hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu. Dalam penelitian ini, hubungan asosiatif yang diteliti adalah hubungan antara Keadilan Distributif, Keadilan Produseral dan Keadilan Interaksional dengan Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado, baik secara parsial maupun secara simultan.

Populasi dan Sampel

Berdasarkan Sugiyono (2013:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang dianalisa adalah 60 karyawan Hotel Gran Puri Manado. Menurut Sujarweni (2015:81), sampel adalah sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin mengambil semua untuk penelitian misal karena terbatasnya dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 60 karyawan Hotel Gran Puri Manado. Untuk mendapatkan sampel yang diperlukan dalam penelitian ini, metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Metode Pengumpulan Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Menurut Subana dan Sudrajat (2005:25), penelitian kuantitatif dilihat dari segi tujuan, penelitian ini dipakai untuk menguji suatu teori, menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan statistik, dan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan ada pula yang sifatnya mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendiskripsikan banyak hal.

Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Menurut Supomo dan Indriantoro (2002:146-147), sumber data dibedakan menjadi dua golongan, yaitu: 1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dalam hal ini dengan melakukan survei lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data original lewat pembagian kuesioner; dan 2) Data Sekunder, yaitu data yang diambil dari perusahaan berupa dokumen, catatan, laporan-laporan, hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel dan berbagai publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha mendapatkan data sebagai bahan untuk keperluan analisa dan pembahasan, maka prosedur yang digunakan dalam pengumpulan data adalah Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu Penelitian yang langsung dilakukan pada organisasi atau objek yang bersangkutan, dimana yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik sebagai berikut, yaitu: *Interview*, Observasi dan Daftar Pertanyaan (Questioner/Angket).

Skala Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pertanyaan atau pernyataan tipe likert. Penjelasan skala likert dikemukakan oleh Sugiyono (2013:93) adalah Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah diterapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas Instrumen Penelitian

Sugiyono (2013:172) menyatakan bahwa hasil penelitian dikatakan valid apabila kesamaan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas dimaksudkan untuk menunjukan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur itu valid). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Mencari nilai validitas dari semua item, kita akan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total item-item dari variabel tersebut (Sugiyono, 2013:284). Item-item tersebut jika korelasinya sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi apabila nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama (Priyatno, 2009:17). Uji reliabilitas dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *Alpha Cronbach*. *Alpha cronbach* adalah rumus matematis yang digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas ukuran. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0,70.

Teknik Analisis Data**Koefisien Korelasi (R) Dan Determinasi (R^2)**

Menurut Kuncoro (2011:108), koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kuncoro (2011:108) menyatakan bahwa nilai Koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Uji Asumsi Klasik**Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Menurut Gujarati (2012:406), untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji-*rank Spearman* yaitu dengan mengkorelasikan variabel independen terhadap nilai absolut dari residual (*error*). Untuk mendeteksi gejala uji heteroskedastisitas, maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heteroskedastisitas kemudian menentukan nilai absolut residual, selanjutnya meregresikan nilai absolute residual diperoleh sebagai variabel dependen serta dilakukan regresi dari variabel independen. Jika nilai koefisien korelasi antara variabel independen dengan nilai absolut dari residual signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen).

Multikolinearitas

Ghozali (2013:105) mencatat bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel indepen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Normalitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat *histogram* yang membandingkan antara data observasi dan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan grafik *normal probability plot* dan grafik *histogram*.

Analisis Regresi Berganda

Untuk mencapai tujuan penelitian maka digunakan metode analisis regresi linear berganda. Menurut Sugiyono (2013), regresi linear berganda dilakukan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi

(dinaik-turunkan nilainya). Jadi analisis regresi linear berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Formula yang digunakan adalah.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Pengujian Hipotesis

Uji t

Berdasarkan Kuncoro (2011: 105), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas/penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara untuk melakukan uji t ada dua yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikansi 0,05. Sedangkan untuk membandingkan nilai statistik t dengan tingkat kritis menurut tabel digunakan dengan ketentuan bahwa apabila nilai statistik t-hitung lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel maka menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa satu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2013).

Uji F

Menurut Kuncoro (2011:106-107), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analisis of Variance*) digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 13).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* terendah untuk X_1 pada $X_{1.2}$ sebesar 0,513; untuk X_2 pada $X_{2.6}$ sebesar 0,454; untuk X_3 pada $X_{3.3}$ sebesar 0,474; dan Y pada Y_3 sebesar 0,342. Hal ini berarti semua item variabel di atas 0,30, sehingga dinyatakan valid. Hasil *Reliability Statistics* menunjukkan bahwa nilai Koefisien Cronbach Alpha masing-masing variabel $X_1 = 0,771$, $X_2 = 0,701$, $X_3 = 0,760$, dan $Y = 0,720$ berada diatas nilai minimal $r_{test} = 0,600$, dengan demikian disimpulkan bahwa kuesioner tersebut secara keseluruhan reliabel.

Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Hasil Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.991	2.413			.411	.683
Keadilan_Distributif	.768	.066	.782		11.666	.000
Keadilan_Prosedural	.130	.075	.116		1.736	.088
Keadilan_Interaksional	.331	.037	.161		2.412	.019

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja_Karyawan

Sumber: Hasil olahan data 2022

Berdasarkan Tabel 1 diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,991 + 0,768 X_1 + 0,130 X_2 + 0,331 X_3 + e$$

Hasil persamaan menunjukkan:

1. Konstanta 0.991 yang menunjukkan apabila Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional dianggap konstan maka nilai kepuasan kerja karyawan adalah 0.991.

2. Nilai koefisien variabel Keadilan Distributif (X_1) sebesar 0.768 dan bertanda positif menunjukkan apabila Keadilan Distributif meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.768.
3. Nilai koefisien variabel Keadilan Prosedural (X_2) sebesar 0.130 dan bertanda positif menunjukkan apabila Keadilan Distributif meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.130.
4. Nilai koefisien variabel Keadilan Interaksional (X_3) sebesar 0.331 dan bertanda positif menunjukkan apabila Keadilan Interaksional meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.331.

Tabel 2. Hasil Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.881 ^a	.777	.765	2.083

a. Predictors: (Constant), Keadilan_Interaksional, Keadilan_Prosedural, Keadilan_Distributif

Sumber: Hasil olahan data 2022

Hasil koefisien korelasi atau R sebesar 0,881 pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hubungan Keadilan Distributif (X_1), Keadilan Prosedural (X_2) dan Keadilan Interaksional (X_3), terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y), mempunyai hubungan yang positif yaitu sebesar 88,1%. Hasil Koefisien Determinasi atau R square (R^2) pada Tabel 5 adalah 0,777 yang menunjukkan 77,7% variasi Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y) dapat dijelaskan oleh variasi dari Keadilan Distributif (X_1), Keadilan Prosedural (X_2) dan Keadilan Interaksional (X_3).

Uji Hipotesa

Tabel 3. Hasil Uji F

Model		Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276.068	3	92.023	64.958	.000 ^a
	Residual	79.332	56	1.417		
	Total	355.400	59			

a. Predictors: (Constant), Keadilan_Interaksional, Keadilan_Prosedural, Keadilan_Distributif

b. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja_Karyawan

Sumber: Hasil olahan data 2022

Hasil perhitungan tabel 3 menunjukkan bahwa nilai hitung F sebesar 64,958 dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi yang terbentuk masuk kriteria fit (cocok), Artinya Keadilan Distributif (X_1), Keadilan Prosedural (X_2) dan Keadilan Interaksional (X_3), merupakan *predictor* yang baik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y).

Tabel 4. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.991	2.413			.411	.683
Keadilan_Distributif	.768	.066	.782		11.666	.000
Keadilan_Prosedural	.130	.075	.116		1.736	.088
Keadilan_Interaksional	.331	.037	.161		2.412	.019

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja_Karyawan

Sumber: Hasil olahan data 2022

Tabel 4 menunjukkan:

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel Keadilan Distributif (X_1) sebesar 11,666 > nilai t_{tabel} sebesar 1,67065 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Keadilan Distributif (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y).

2. Nilai t_{hitung} untuk variabel Keadilan Prosedural (X_2) sebesar 1,736 > nilai t_{tabel} sebesar 1,67065 dengan tingkat signifikan 0,088 > 0,05 hingga H_a ditolak dan H_0 diterima, artinya variabel Keadilan Prosedural (X_2) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y).
3. Nilai t_{hitung} untuk variabel Keadilan Interaksional (X_3) sebesar 2,412 > nilai t_{tabel} sebesar 1,67065 dengan tingkat signifikan 0,019 < 0,05 hingga H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel Keadilan Interaksional (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado (Y).

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado

Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui hasil uji regresi menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, semakin besar pemahaman yang baik tentang keadilan distributif dan penerapannya di area kerja maka dapat meningkatkan tingkatan baik dari kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Hal ini berarti faktor yang terdiri dari Jadwal kerja, Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapat dan Tanggung jawab pekerjaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Perbedaan latar belakang kehidupan dari setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan merupakan salah satu aspek personal yang tidak dapat dikontrol sepenuhnya oleh pihak manajemen perusahaan dan selanjutnya dapat berkaitan dengan pemahaman para karyawan secara kolektif tentang seberapa adil pihak terkait memberlakukan mereka di area pekerjaan. Tidak selamanya setiap individu yang bekerja di satu perusahaan atau unit usaha mempunyai konsep yang sama mengenai tingkatan ideal penerapan keadilan distributif yang diterapkan pihak manajemen yang bersangkutan. Pastinya, keberagaman persepsi baik atau tidaknya keadilan distributif dalam area pekerjaan setidaknya akan mengurangi efektivitas dan efisiensi dari kepuasan kerja secara akumulatif yang diukur dari hasil pekerjaan para karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti Karyawan yang merasakan keadilan distributif sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut terutama di Hotel Grand Puri Manado. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian dari Karimi et.al (2013) yang menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai Kementerian Olahraga dan Pemuda Negara Iran.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado

Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan melalui hasil uji regresi menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, semakin besar pemahaman yang baik tentang keadilan prosedural dan penerapannya di area kerja maka tidak dapat meningkatkan tingkatan baik dari kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Hal ini berarti faktor yang terdiri dari Konsistensi, Meminimalisasi bias, Informasi yang akurat, Dapat diperbaiki, Etis dan Representative/keterwakilan merupakan faktor-faktor yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Pengertian yang mirip atau bahkan sama persis dari masing-masing karyawan mengenai hak-hak yang seharusnya didapatkan ketika bekerja di satu perusahaan manufaktur atau jasa dan hal-hal apa yang tidak seharusnya dilakukan ketika menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang diberikan menjadi alasan sebagian besar tenaga kerja yang disewa tidak terlalu memandang keadilan prosedural sebagai salah satu aspek yang patut diperhitungkan. Hal tersebut semestinya akan terlihat pada bagaimana para karyawan di suatu area produksi atau lokasi penyediaan jasa tetap bekerja semaksimal mungkin untuk memenuhi target produksi atau spesifikasi jasa yang telah ditetapkan dengan menganggap sistem pekerjaan yang dijalankan oleh masing-masing karyawan tidak terlalu berbeda dan pasti nyaman bagi mereka. Penjelasan itu secara khusus menandakan bahwa tingkatan positif atau negatif dari penilaian kepuasan kerja secara utuh dari semua karyawan dari suatu organisasi yang berbasis keuntungan tidak akan bergantung pada kemiripan pengertian keadilan prosedural yang dibentuk oleh hampir semua karyawan aktif. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian dari Bakhshi, Kumar, dan Rani (2009). yang menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh tidak signifikan pada kepuasan kerja karyawan

Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado

Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui hasil uji regresi menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, semakin besar pemahaman yang baik tentang keadilan interaksional dan penerapannya di area kerja maka dapat meningkatkan tingkatan baik dari kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Hal ini berarti

faktor yang terdiri dari Penghargaan, Netralitas dan Kepercayaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Puri Manado. Interaksi sosial yang tidak ketat di antara para karyawan di suatu perusahaan secara langsung maupun tidak langsung akan berkaitan dengan optimalisasi penyelesaian target produksi barang atau penyediaan jasa kepada masyarakat. Semakin nyaman para karyawan saling bertukar pikiran dan ide-ide khusus dalam memproduksi atau memberikan item dengan mutu terbaik akan lebih mendorong setiap individu tersebut untuk lebih maksimal dalam mencapai target pekerjaan yang telah diberikan. Selanjutnya, para karyawan tersebut cenderung akan menunjukkan kepuasan yang paling ideal dalam area pekerjaan yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan ke arah positif, baik secara individual maupun secara bersama-sama. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti karyawan yang merasakan keadilan interaksional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut terutama di Hotel Grand Puri Manado. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Altahayneh, Khasawneh, dan Abedalhafiz (2014) yang menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh pada kepuasan kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil 4 (empat) kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.
2. Keadilan Distributif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.
3. Keadilan Prosedural secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.
4. Keadilan Interaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan Hotel Gran Puri Manado.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis memberikan 2 (dua) saran sebagai masukan:

1. Pihak manajemen dari Hotel Gran Puri Manado harus mempertahankan dan meningkatkan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional di perusahaan jasa ini, agar supaya kepuasan kerja para karyawan tetap terjaga atau bahkan jauh lebih baik lagi dan dapat memberikan kontribusi positif untuk perkembangan perusahaan.
2. Pihak manajemen dari Hotel Gran Puri Manado harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kepuasan kerja Karyawan, agar supaya perusahaan jasa ini akan terus beroperasi dan berkontribusi terhadap perkembangan daerah di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Karimi, A., Alipour, O., Pour, M. A., & Azizi, B. (2013). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Ministry Of Sports and Youth in Iran. *International Journal of Sport Studies*, 3(11), 149-1156.
https://www.researchgate.net/publication/286568286_Relationship_between_Organizational_Justice_and_Job_Satisfaction_as_Perceived_by_Jordanian_Physical_Education_Teachers. Di akses pada 12 Juni 2022
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 146-154, Vol. 4, No 9.
https://www.researchgate.net/publication/41891478_Organizational_Justice_Perceptions_as_Predictor_of_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment. Di akses pada 3 Juli 2022

- Budiarto, Y., & Wardani, P. R. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, Vol. 3, No. 2, 109 – 126. <https://www.esaunggul.ac.id/peran-keadilan-distributif-keadilan-prosedural-dan-keadilan-interaksional-perusahaan-terhadap-komitmen-karyawan-pada-perusahaan-studi-pada-perusahaan-x/>. Di akses pada 6 September 2022
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2000). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*. https://www.researchgate.net/publication/247738270_Using_Social_Exchange_Theory_to_Distinguish_Procedural_From_Interactional_Justice. Di akses pada 29 November 2022
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130. <https://www.jstor.org/stable/256422>. Di akses pada 6 September 2022
- Ganto, J. (2019) Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 156-164. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSP/article/view/19857>. Di akses pada 1 April 2022
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N. (2012). *Dasar - Dasar Ekonometrika*, Terjemahan R. C. Mangunsong. Buku 2, Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ikbali, & Rahim, S. (2019) Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kecurangan Akuntansi Dengan Pertimbangan Etis Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Aktual*. Vol 6, No. 1, 215-222. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jaa/article/view/4423/pdf>. Di akses pada 10 Oktober 2022
- 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. https://www.researchgate.net/publication/314570915_Role_of_Organizational_justice_in_organizational_commitment_with_moderating_effect_of_employee_work_attitudes. Di akses pada 3 Juli 2022
- Altaheyneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived By Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 4, 131-138. https://www.researchgate.net/publication/286568286_Relationship_between_Organizational_Justice_and_Job_Satisfaction_as_Perceived_by_Jordanian_Physical_Education_Teachers. Di akses pada 12 Juni 2022
- Kuncoro, M. (2011). *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara A. P. (2015). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Materson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, 738 – 748. https://www.researchgate.net/publication/273933794_Integrating_justice_and_social_exchange_The_diff

[ering effects of fair procedures and treatment on work relationships](#). Di akses pada 15 September 2022

- Mosadeghrad, A. M. (2003). The Role of Participative Management (Suggestion System) In Hospital Effectiveness and Efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8 (3), 85-94. [https://www.researchgate.net/publication/41391084 THE ROLE OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT SUGGESTION SYSTEM IN SHAHD FAYAZBAKHS HOSPITAL EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY](https://www.researchgate.net/publication/41391084_THE_ROLE_OF_PARTICIPATIVE_MANAGEMENT_SUGGESTION_SYSTEM_IN_SHAHD_FAYAZBAKHS_HOSPITAL_EFFECTIVENESS_AND_EFFICIENCY). Di akses pada 6 September 2022
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages*. In P. Warr (Ed.), *Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press
- Muslimin, A. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Surakarta. *Skripsi*. Institut Agama Islam Negeri Surakarta. <https://core.ac.uk/download/pdf/296470286.pdf>. Diakses pada 12 Agustus 2022
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556. <https://www.jstor.org/stable/256591>. Di akses pada 29 November 2022
- Priyatno, D. (2009). *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: Andi.
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job satisfaction, Affective Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 7, No. 2, 131-154. [https://www.researchgate.net/publication/277061380 A Test of the Relationships among Perceptions of Justice Job Satisfaction Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior](https://www.researchgate.net/publication/277061380_A_Test_of_the_Relationships_among_Perceptions_of_Justice_Job_Satisfaction_Affective_Commitment_and_Organizational_Citizenship_Behavior). Di akses pada 29 November 2022
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Eleventh Edition. United States of America: Pearson Education Limited.
- Subana, M., & Sudrajat. (2005). *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *SPSS Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit BFEE UGM.
- Tjahjono, H. K. (2011). The Configuration among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 87-103. [https://www.researchgate.net/publication/288198272 The configuration among social capital distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/288198272_The_configuration_among_social_capital_distributive_and_procedural_justice_and_its_consequences_to_individual_satisfaction). Di akses pada 12 Juni 2022
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. A., Ahmad, E., Hadil, A., & Hamid, E. (2011). An Analysis of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(3), 995-1002. [https://www.researchgate.net/publication/228311146 An Analysis of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/228311146_An_Analysis_of_Correlation_between_Organizational_Justice_and_Job_Satisfaction). Di akses pada 1 April 2022