

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DISTRIBUTIF DAN KEADILAN ORGANISASI PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD KOTA MANADO**

*ANALYSIS OF THE EFFECT OF DISTRIBUTIVE ORGANIZATIONAL JUSTICE AND PROCEDURAL ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE JOB COMMITMENT AT THE SECRETARIAT OF DPRD MANADO CITY*

oleh:

**Indah Putri Jesika Retor<sup>1</sup>**

**Rita N. Taroreh<sup>2</sup>**

**Merinda H.Ch. Pandowo<sup>3</sup>**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi

Email :

<sup>1</sup>[indahretor04@gmail.com](mailto:indahretor04@gmail.com)

<sup>2</sup>[rita.taroreh@unsrat.ac.id](mailto:rita.taroreh@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[merindapandowo@unsrat.ac.id](mailto:merindapandowo@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Keadilan Organisasi Distributif dan Keadilan Organisasi Prosedural terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Adapun pendekatan dalam penelitian ini, menggunakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan model penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan literatur. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yang dimana dalam pelaksanaan teknik ini menggunakan jenis *non probability sampling*. Responden pada penelitian ini sebanyak 58 responden yang merupakan seluruh pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial baik variabel keadilan organisasai distributif maupun keadilan organisasi prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado, kemudian secara simultan kedua variable tersebut berpengaruh secara Bersama-sama terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi Distributif, Keadilan Organisasi Prosedural dan Komitmen Kerja Pegawai

**Abstract:** This study aims to analyze Distributive Organizational Justice and Procedural Organizational Justice on Employee Job Commitment at the Manado City DPRD Secretariat. The approach in this study, using research with a quantitative approach and research models using multiple linear regression analysis. Data were collected through questionnaires and literature. The sampling technique uses purposive sampling technique, which in the implementation of this technique uses a type of non probability sampling. Respondents in this study were 58 respondents who were all employees at the Manado City DPRD Secretariat. The results showed that partially both distributive organizational justice and procedural organizational justice variables had a positive and significant effect on Employee Work Commitment at the Manado City DPRD Secretariat, then simultaneously the two variables had a joint effect on Employee Work Commitment at the Manado City DPRD Secretariat.

**Keywords:** Distributive Organizational Justice, Procedural Organizational Justice and Employee Job Commitment

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Efektivitas organisasi bergantung pada kualitas SDM-nya, termasuk kemampuan, kompetensi, dan produktivitas kerja (Armstrong, 2006). SDM tidak lagi hanya dianggap sebagai elemen operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan merupakan aset berharga yang tidak hanya mendukung keberhasilan organisasi tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Perkembangan sumber daya

manusia (SDM) di era modern telah menjadi prioritas utama bagi organisasi, terutama di sektor public, organisasi pemerintah seperti Sekretariat DPRD Kota Manado, pengelolaan SDM yang efektif memperhatikan pembagian tugas, pengembangan karier, dan penegakan keadilan dalam distribusi sumber daya serta proses pengambilan keputusan. Salah satu elemen penting dalam pengelolaan SDM adalah penerapan keadilan organisasi, yang meliputi keadilan distributif dan keadilan prosedural (Colquitt, 2001).

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) memainkan peran penting dalam mendukung fungsi-fungsi legislatif, pengawasan, dan anggaran yang dilakukan oleh anggota DPRD. Untuk menjalankan tugas-tugas ini secara efektif dituntut adanya komitmen kerja dari pegawai. Komitmen karyawan memainkan peran penting dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan berkomitmen, mereka dapat mendedikasikan perhatian, pikiran, energi, dan waktu mereka sepenuhnya untuk tugas-tugas mereka, memastikan bahwa upaya mereka selaras dengan harapan perusahaan. Seperti yang disorot oleh Muazzam dan Tiwana (2022), Komitmen kerja menjadi kunci keberhasilan organisasi, mencerminkan dedikasi karyawan terhadap tugas dan tujuan organisasi. Di Sekretariat DPRD Kota Manado, keberhasilan fungsi legislasi dan administrasi sangat bergantung pada tingkat komitmen kerja pegawai. Namun, faktor-faktor seperti ketidakpuasan terhadap distribusi tugas dan proses pengambilan keputusan dapat menghambat dedikasi karyawan. Penelitian ini berfokus pada dua dimensi keadilan organisasi keadilan distributif dan prosedural dan pengaruhnya terhadap komitmen kerja, terutama dalam lingkungan kerja pemerintahan. Kurniasyari dan, Subiyanto (2021) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap distribusi dan proedural yang adil dari sumber daya, penghargaan, dan kesempatan dalam organisasi dapat berdampak signifikan terhadap tingkat komitmen kerja mereka.

Keadilan distributif mencerminkan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam pembagian hasil kerja dan sumber daya, seperti penghargaan, gaji, dan beban kerja. Di Sekretariat DPRD Kota Manado, penerapan keadilan distributif dapat dilihat melalui: Jadwal Kerja yang Adil dimana distribusi jadwal kerja yang seimbang antara pegawai memastikan bahwa semua individu memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka tanpa merasa terbebani. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Penetapan gaji berdasarkan tanggung jawab dan kontribusi masing-masing pegawai mendorong rasa keadilan di lingkungan kerja. Ketika pegawai merasa gaji mereka setara dengan kontribusi yang diberikan, komitmen mereka terhadap organisasi cenderung meningkat. Pegawai yang menerima penghargaan atas kinerja mereka merasa dihargai oleh organisasi, yang meningkatkan loyalitas mereka. Penghargaan ini bisa berupa insentif, promosi, atau pengakuan formal. Penugasan tanggung jawab berdasarkan kapasitas dan kompetensi pegawai membantu menciptakan rasa keadilan dan meningkatkan produktivitas, dan ketika beban kerja didistribusikan secara adil, pegawai tidak merasa diperlakukan secara tidak adil, yang pada akhirnya meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Aryani et al. (2021) menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap dimensi afektif komitmen kerja, yakni loyalitas emosional karyawan pada organisasi.

Keadilan prosedural mencakup persepsi pegawai terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Penerapan keadilan procedural di Sekretariat DPRD telah memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keadilan prosedural, antar lain; Kebijakan organisasi yang diterapkan secara konsisten terhadap semua pegawai menciptakan kepercayaan pada pimpinan. Hal ini termasuk dalam hal promosi, penilaian kinerja, dan disiplin kerja. Proses pengambilan keputusan yang bebas dari favoritisme dan konflik kepentingan meningkatkan rasa hormat pegawai terhadap otoritas organisasi. Keputusan berbasis data yang valid dan dapat diverifikasi membantu membangun kredibilitas proses organisasi. Misalnya, promosi pegawai yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang obyektif. Pegawai yang diberikan ruang untuk menyampaikan keluhan atau masukan terhadap kebijakan merasa lebih dihargai. Sistem ini penting untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas organisasi. kebijakan dengan mengutamakan etika kerja dan profesionalisme menunjukkan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai keadilan. Ramadhani et al. (2022) menemukan bahwa keadilan prosedural juga memperkuat komitmen normatif karyawan, yakni perasaan wajib untuk tetap berkontribusi dalam organisasi.

Kantor Sekretariat DPRD Kota Manado, dinamika keadilan distributif dan prosedural dapat memengaruhi komitmen kerja pegawai secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya oleh Elanain (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator antara keadilan organisasi dan komitmen kerja. Artinya, ketika pegawai merasa bahwa distribusi dan proses organisasi dilakukan secara adil, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat komitmen kerja mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian-penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan topik: "Analisis pengaruh Keadilan Organisasi Distributif dan Keadilan Organisasi Prosedural terhadap Komitmen kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado;"

**Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan Organisasi Distributif terhadap Komitmen kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Manado.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan Organisasi Prosedural terhadap Komitmen kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Manado.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan Organisasi Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Manado.

**TINJAUAN PUSTAKA****Komitmen Kerja**

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen karyawan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan berusaha melibatkan diri dalam kegiatan untuk memajukan perusahaan. Mereka cenderung memilih untuk bertahan di perusahaan dan melanjutkan keanggotaannya sebagai bentuk komitmen yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi, serta keputusan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Widyastuti & Subroto, 2021; Ridwan et al., 2020). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi tidak hanya menunjukkan loyalitas, tetapi juga berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Afshari et al., 2020).

**Keadilan Organisasi**

Keadilan adalah nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional (Help, 1989), karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi (Hughes, et al., 2002). Lebih lanjut, perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi (Mowdayn et. Al, 1982), karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif 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 Organisasi Distributif**

Keadilan distributif adalah bentuk keadilan yang berfokus pada keputusan yang didasarkan pada hasil yang diberikan. Salah satu prinsip yang digunakan adalah mengutamakan kebutuhan dan pemerataan yang berkeadilan. Keadilan distributif berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan distributif dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen untuk tetap berada dalam perusahaan (Reynaldo, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan distributif tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi keberlangsungan organisasi secara keseluruhan (Zulfahmi, 2021).

**Keadilan Organisasi Prosedural**

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (Procedural Justice) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam konteks psikologi industri dan organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak "suara". Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk memberikan input dalam proses pengambilan keputusan, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dan terlibat dalam organisasi (Chi & Han, 2008; Folger & Cropanzano, 1998). Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak hanya penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Meily & Santosa, 2022).

**Penelitian Terdahulu**

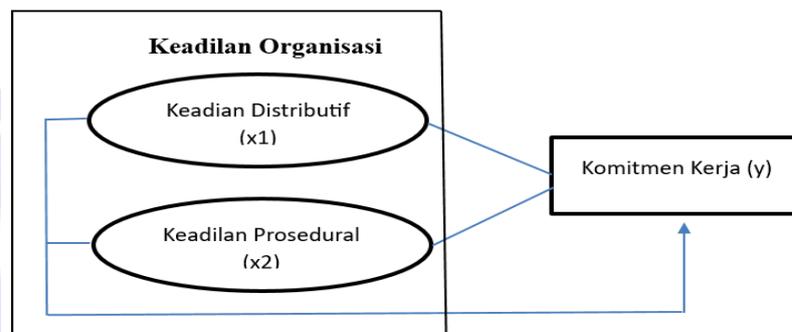
Penelitian Manihurukn (2023), penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan di Kota Jambi.

Dampak secara parsial atau simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen dievaluasi dengan menggunakan pendekatan survei analitis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan di Kota Jambi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Penelitian Sari dan Amri(2022), tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana keterlibatan kerja dan keadilan organisasi mempengaruhi bagaimana komitmen pekerja terhadap organisasinya di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. Melalui penggunaan kuesioner yang dapat dipercaya dan terverifikasi, data dikumpulkan. Setelah pengumpulan data, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci, keadilan organisasi dan dedikasi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan.

Penelitian Tampenawas *et al.*, (2023), tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, secara parsial variabel beban kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara simultan variabel beban kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.

## Model Penelitian



**Gambar 1. Model Penelitian**

*Sumber: Kajian Teori, 2024*

## Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>: Diduga Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado
- H<sub>2</sub>: Diduga Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado
- H<sub>3</sub>: Diduga Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja di Sekretariat DPRD Kota Manado

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2019) mengartikan penelitian kuantitatif sebagai suatu teknik penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme. Penelitian yang disajikan dalam penelitian ini mengadopsi metodologi kuantitatif, yang mengutamakan pemeriksaan hubungan antar variabel untuk menguji teori tertentu. Pendekatan ini melibatkan pemanfaatan data numerik atau numerik untuk menyelidiki populasi tertentu (Sugiyono, 2019)

### Populasi, Besaran Sampel dan Teknik *Sampling*

Dalam penelitian khusus ini populasinya adalah seluruh pegawai tetap 52 orang yang bekerja pada Sekretariat DPRD Kota Manado. Desain sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh dimana semua populasi dijadikan sampel. Hal ini sering digunakan apabila jumlah populasi relative kecil. Istilah

lain sampel jenuh adalah sensus (Sugiyono, 2019). Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah semua anggota pegawai tetap di Kantor Sekretariat DPRD Kota Manado sebanyak 52 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Penulis penelitian ini mengumpulkan data primer, yaitu data asli atau mentah yang diperoleh langsung selama proses penelitian. Untuk mengumpulkan data tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner kepada pegawai Sekretariat DPRD Kota Manado. Responden kemudian mengisi kuesioner dan mengembalikannya kepada peneliti.

### Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sujarweni, 2020:94), “kuesioner adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pernyataan tertulis atau pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini kuesioner yang diberikan menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial.

### Pengujian Instrumen

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengukuran korelasi antara data yang dikumpulkan peneliti dengan data yang ada pada suatu objek dapat dilakukan melalui penggunaan uji validitas. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  yang terdapat pada tabel Sugiyono (2019:176) untuk menentukan signifikansi. Hasil pengukuran yang diperoleh dari penggunaan benda yang sama dianggap dapat diandalkan apabila secara konsisten menghasilkan data yang sama. Instrumen penelitian harus memiliki validitas dan reliabilitas. Untuk menilai reliabilitas, digunakan metode koefisien reliabilitas Alpha Cronbach dan keputusan diambil berdasarkan kriteria jika nilai cronbach's alpha  $\alpha \geq 0,60$  maka instrumen pertanyaan yang digunakan pada kuisisioner dinyatakan reliabel.

### Teknik Analisis Data

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021 : 196) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel residual berdistribusi secara normal dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik mempunyai variabel residual yang berdistribusi secara normal. Untuk menguji normalitas digunakan teknik statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S), dan signifikansinya ditunjukkan oleh Asymp.Sig (2-tailed).

##### Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021: 157) uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik tidak mempunyai korelasi antara variabel independen. Dalam model hubungan yang ideal, tidak boleh ada korelasi yang signifikan antara faktor-faktor independen. Untuk mengevaluasi korelasi antara variabel-variabel ini, kriteria berikut dipertimbangkan jika nilai VIF  $< 10$  atau nilai Tolerance  $> 0,01$ , maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

##### Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2021 : 178) uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam suatu model regresi. Apabila variasi residu tetap konstan disebut homoskedastisitas. Sebaliknya jika terdapat variasi residu yang tidak sama maka disebut heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Duli (2019:171-172) Analisis regresi linear berganda bermaksud mencari hubungan dari dua variabel atau lebih di mana variabel yang satu tergantung pada variabel yang lain. Analisis regresi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Apabila hanya terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka regresi tersebut dinamakan regresi linear sederhana. Sebaliknya, apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas atau variabel terikat, maka disebut regresi linear berganda.

Persamaan yang digunakan dalam analisis ini diuraikan di bawah ini:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Komitmen Kerja

$a$  = Konstanta

$X_1$  = Keadilan Distributif

$X_2$  = Keadilan Prosedural

$b_1$  = Koefisien regresi variabel Keadilan Distributif

$b_2$  = Koefisien regresi variabel Keadilan Prosedural

$e$  = error

### Uji Hipotesis

#### Uji F (Simultan)

Uji F adalah teknik statistik yang penting untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menguji signifikansi model dan koefisien regresi. Interpretasi hasil uji F harus dilakukan dengan mempertimbangkan nilai F, nilai p, dan faktor lain dalam penelitian:

1. Jika  $Sig > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  di tolak, artinya tidak ada pengaruh yang nyata.
2. Jika  $Sig < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima, artinya ada pengaruh yang nyata.

#### Uji t (Parsial)

Uji T adalah teknik statistik yang umum digunakan untuk menguji hipotesis penelitian tentang perbedaan antara dua kelompok. Uji T berperan penting dalam penelitian yang menganalisis pengaruh Keadilan Distributif ( $X_1$ ) dan Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Kerja ( $Y$ ):

1. Membandingkan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas 0,05.  $H_0$  akan diterima jika nilai signifikansi lebih besar  $>$  dari 0,05. Sebaliknya,  $H_a$  akan diterima jika nilai signifikansi lebih kecil  $<$  0,05
2. Membandingkan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$ .  $H_a$  akan diterima jika nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$ . Sebaliknya,  $H_0$  akan iditerima jika nila  $T_{hitung} < T_{tabel}$

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi merupakan antara nol serta satu. Nilai koefisien determinasi mendekati 1, maksudnya variabel- variabel independen sanggup membagikan nyaris seluruh data buat menarangkan alterasi variabel dependen. Sebaliknya, nilai determinasi sebesar 0, maksudnya variabel- variabel independen Cuma membagikan sedikit data buat menarangkan alterasi variabel dependennya Ghozali (2021:147).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

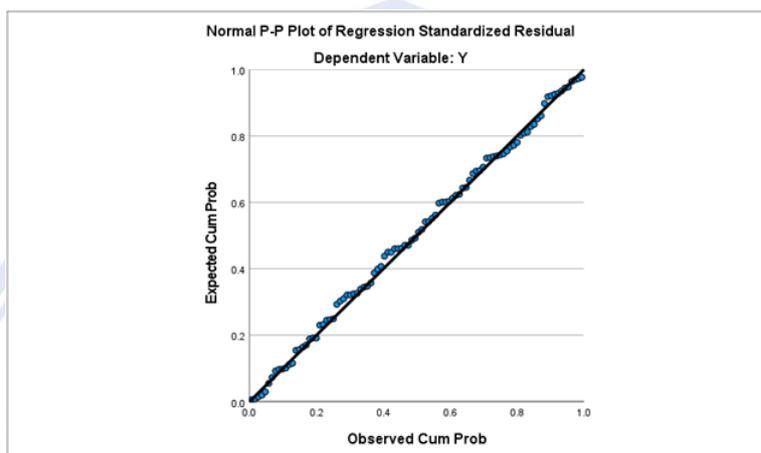
Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	Items	Validitas			Reliabilitas	
		r hitung	Sig.	Status	Cronbach Alpha	Status
Keadilan Organisasi Distributif ( $X_1$ )	X1.1	0.768	0.001	Valid	0.786	Reliabel
	X1.2	0.631	0.001	Valid		
	X1.3	0.717	0.001	Valid		
	X1.4	0.639	0.001	Valid		
	X1.5	0.805	0.001	Valid		
Keadilan Organisasi Prosedural ( $X_2$ )	X2.1	0.885	0.001	Valid	0.936	Reliabel
	X2.2	0.896	0.001	Valid		
	X2.3	0.895	0.001	Valid		
	X2.4	0.892	0.001	Valid		
Komitmen Kerja Pegawai ( $Y$ )	Y.1	0.874	0.001	Valid	0.946	Reliabel
	Y.2	0.925	0.001	Valid		
	Y.3	0.917	0.001	Valid		
	Y.4	0.905	0.001	Valid		
	Y.5	0.888	0.001	Valid		

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, nilai Rhitung dari setiap item lebih besar dari Rtabel, di mana  $Df = n - 2$ , yaitu  $52 - 2 = 50$ , dan  $Rtabel = 0.2732$ . Dengan demikian, item-item tersebut memiliki Rhitung  $> Rtabel$  dan tingkat signifikansi  $< 0.05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa item-item pernyataan tersebut valid. Menurut Ghozali (2021), uji validitas digunakan untuk menentukan apakah suatu kuesioner valid atau tidak. Sebuah kuesioner dianggap valid jika pertanyaan-pertanyaannya dapat mengungkapkan apa yang ingin diukur. Ghozali (2021) juga menyatakan bahwa sebuah butir kuesioner dianggap reliabel (layak) jika nilai Cronbach's alpha  $> 0.06$ , dan dianggap tidak reliabel jika nilai Cronbach's alpha  $< 0.06$ . Berdasarkan tabel di atas, nilai Cronbach's alpha untuk keadilan organisasi distributif adalah 0.786, untuk keadilan organisasi prosedural adalah 0.936, dan untuk komitmen kerja pegawai adalah 0.946, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap sampel tersebut reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**  
*Uji Normalitas*



**Gambar 2. P-P Plot Uji Normalitas**  
*Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024*

Gambar di atas menunjukkan P-P Plot yang memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan cenderung mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak untuk diuji dengan model regresi.

*Uji Multikolinearitas*

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3.710	1.120		12.710	<.001		
	Keadilan Organisasi Distributif	.106	.148	.054	3.716	<.001	.925	1.082
	Keadilan Organisasi Prosedural	.915	.096	.874	2.563	<.039	.925	1.082

a. Dependent Variable: Komitmen Kerja Pegawai

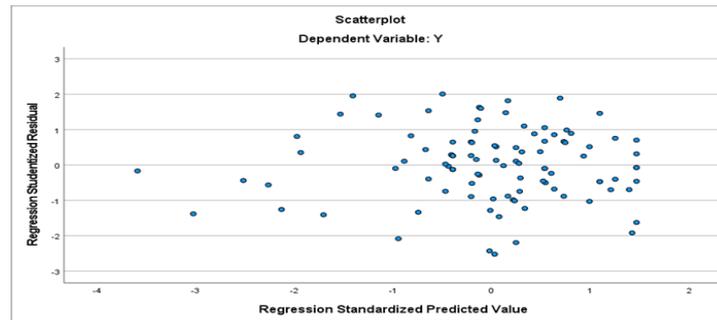
*Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024*

Hasil olahan data di atas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi penelitian. Hal ini ditunjukkan oleh nilai tolerance masing-masing variabel independen yang lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) masing-masing variabel independen yang kurang dari 10.

*Uji Heterokedastisitas*

Berdasarkan grafik scatterplot berikut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Karena persyaratan uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas telah dilakukan dan ketiganya

memenuhi asumsi dimana data yang terdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas, dan tidak terjadi heterokedastisitas maka penelitian ini dapat dilanjutkan pada analisis regresi linear berganda.



Gambar 3. Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.710	1.120			12.710	<.001		
	Keadilan Organisasi Distributif	.106	.148	.054		3.716	<.001	.925	1.082
	Keadilan Organisasi Prosedural	.915	.096	.874		2.563	<.039	.925	1.082

a. Dependent Variable: Komitmen Kerja Pegawai

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, nilai konstanta ( $\alpha$ ) adalah 3.710. Selain itu, nilai koefisien regresi untuk variabel keadilan organisasi distributif ( $X_1$ ) adalah 0.106, dan untuk variabel keadilan organisasi prosedural ( $X_2$ ) adalah 0.915. Oleh karena itu, persamaan regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

$$Y = 3.710 + 0.106 X_1 + 0.915 X_2 + \epsilon$$

1. Jika nilai keadilan organisasi distributif ( $X_1$ ) dan keadilan organisasi prosedural ( $X_2$ ) tidak berubah atau bernilai nol, nilai konstan ( $\alpha$ ) yang didapat sebesar 3.710 akan menjadi nilai komitmen kerja pegawai ( $Y$ ).
2. Nilai  $\beta_1$  sebesar 0.106 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi distributif ( $X_1$ ) dan komitmen kerja pegawai ( $Y$ ). Artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam variabel keadilan organisasi distributif ( $X_1$ ), dengan variabel lain tetap, akan mengakibatkan peningkatan sebesar 0.106 pada variabel komitmen kerja pegawai ( $Y$ ).
3. Nilai  $\beta_2$  sebesar 0.915 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi prosedural ( $X_2$ ) dan komitmen kerja pegawai ( $Y$ ). Artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam variabel keadilan organisasi prosedural ( $X_2$ ), dengan variabel lain tetap, akan mengakibatkan peningkatan sebesar 0.915 pada variabel komitmen kerja pegawai ( $Y$ ).

Pengujian Hipotesis

Uji t

1. Hasil uji t untuk variabel keadilan organisasi distributif ( $X_1$ ) diperoleh nilai thitung sebesar 3.716 dengan nilai signifikansi 0.001, dengan tanda positif berarti pengujian hipotesis dilakukan di sisi kanan. Sehingga thitung  $3.716 > t_{tabel} 1,677$  dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial keadilan organisasi distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai, hal ini berarti  $H_1$  diterima.
2. Hasil uji t untuk variabel keadilan organisasi prosedural ( $X_2$ ) diperoleh nilai thitung sebesar 2.563 dengan nilai signifikansi  $< 0.039$ . Dapat diketahui bahwa thitung  $2.563 > 1,677$  dengan nilai signifikansi  $0.039 < 0,05$ . Oleh

karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial keadilan organisasi prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai, hal ini berarti H2 diterima.

## Uji F

**Tabel 6. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	550.496	2	275.248	70.125	.000 <sup>b</sup>
	Residual	192.331	49	3.925		
	Total	742.827	51			

a. Dependent Variable: Komitmen Kerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi Distributif, Keadilan Organisasi Prosedural

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024

Pada tabel diatas diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan secara Bersama-sama variable bebas dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap variable komitmen kerja pegawai (Y).

## Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 7. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.861 <sup>a</sup>	.741	.731	1.981	

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Komitmen Kerja Pegawai

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) di atas, nilai Adjusted R Square adalah 0,731. Ini berarti bahwa keadilan organisai distributif dan keadilan organisasi prosedural secara bersama-sama mempengaruhi komitmen kerja pegawai sebesar 73.10%. Sisanya, sebesar 26.90%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## Pembahasan

### Pengaruh Keadilan Organisasi Distributif terhadap Komitmen Kerja Pegawai Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Keadilan organisasi distributif merujuk pada persepsi karyawan tentang sejauh mana hasil atau imbalan yang diterima diorganisasi dirasakan adil dan sesuai dengan kontribusi mereka. Menurut teori keadilan distributif, seperti yang dikemukakan oleh Adams (1965), individu membandingkan rasio kontribusi dan imbalan mereka dengan rasio orang lain dalam konteks yang sama. Jika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan usaha yang mereka berikan, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Adams, 1965). Penelitian sebelumnya mendukung hubungan antara keadilan distributif dan komitmen kerja. Penelitian oleh Ahmed dan Ali (2020) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi di kalangan pegawai sektor publik. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa ketika pegawai merasa bahwa pembagian imbalan dan sumber daya dilakukan secara adil, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada tujuan organisasi dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi

### Pengaruh Keadilan Organisasi Prosedural terhadap Komitmen Kerja Pegawai Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Teori keadilan prosedural, yang diperkenalkan oleh Thibaut dan Walker (1975), menyatakan bahwa pegawai tidak hanya memperhatikan hasil akhir dari keputusan, tetapi juga cara keputusan tersebut diambil. Mereka akan lebih berkomitmen terhadap

organisasi jika mereka merasa proses pengambilan keputusan dilakukan dengan cara yang adil dan transparan. Keadilan prosedural merujuk pada sejauh mana pegawai merasa bahwa prosedur, aturan, dan keputusan dalam organisasi diterapkan secara adil dan konsisten. Penelitian oleh Zhang dan Liu (2021) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja di kalangan pegawai sektor publik. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pegawai yang merasa bahwa proses dan prosedur dalam organisasi adil lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian oleh Saeed dan Arif (2022) menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak positif pada komitmen kerja, artinya ketika pegawai merasa bahwa prosedur yang diterapkan adalah adil, mereka lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa proses dan prosedur pengambilan keputusan dilakukan dengan adil dan transparan.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Distributif dan Keadilan Organisasi Prosedural secara bersama-sama terhadap Komitmen Kerja Pegawai Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado**

Berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  dengan signifikansi kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara bersamaan, variabel Keadilan Organisasi Distribusi dan Keadilan Organisasi Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Penjelasan ini menekankan bahwa kedua bentuk keadilan organisasi ini secara kolektif mempengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Keadilan Organisasi Distributif dan Keadilan Organisasi Prosedural merupakan dua dimensi penting dalam teori keadilan organisasi. Keadilan distributif merujuk pada persepsi pegawai mengenai keadilan pembagian hasil atau imbalan berdasarkan kontribusi mereka (Adams, 1965). Ketika pegawai merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan usaha yang dikeluarkan, mereka merasa lebih puas dan berkomitmen. Sementara itu, keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi tentang fairness dalam proses pengambilan keputusan dan penerapan aturan (Thibaut & Walker, 1975). Prosedur yang dianggap adil dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap manajemen dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian oleh Zhang dan Liu (2021) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa baik keadilan distributif maupun prosedural secara signifikan mempengaruhi komitmen kerja pegawai. Mereka menekankan bahwa kombinasi kedua jenis keadilan ini berkontribusi pada tingkat kepuasan dan komitmen pegawai yang lebih tinggi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Keadilan Organisasi Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Pegawai merasakan keadilan ketika rasio input (usaha) mereka terhadap hasil (imbalan) sama dengan rasio rekan kerja mereka. Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang keadilan dalam pembagian imbalan atau sumber daya di organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat komitmen mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Keadilan Organisasi Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi ketika mereka merasa bahwa prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan—seperti peraturan, kebijakan, dan metode penilaian—dijalankan secara adil, konsisten, dan transparan. Keadilan prosedural mengacu pada sejauh mana pegawai merasa bahwa proses yang diterapkan untuk membuat keputusan dan menetapkan kebijakan dilakukan dengan cara yang adil dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua pihak.
3. Keadilan Organisasi Distributif dan Keadilan Organisasi Prosedural secara Simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado.

### **Saran**

Adapun yang menjadi saran pada keberlanjutan dalam penelitian ini untuk setiap pihak didalamnya, sebagai berikut:

1. Instansi perlu memastikan bahwa semua prosedur pengambilan keputusan, kebijakan, dan pembagian imbalan dilakukan dengan transparansi. Memberikan informasi yang jelas dan terbuka mengenai bagaimana keputusan diambil dan bagaimana imbalan dibagikan dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural dan distributif di kalangan pegawai.
2. Meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta menyediakan saluran untuk umpan balik yang konstruktif dapat memperkuat rasa keadilan prosedural. Melibatkan pegawai dalam evaluasi dan perumusan kebijakan dapat membuat mereka merasa lebih dihargai dan diakui.
3. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen kerja, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau motivasi intrinsik. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang variabel yang berkontribusi terhadap komitmen kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afshari, M., Benkarim, A., & Imbeau, D. (2020). Komitmen organisasi: Tipe dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Jurnal Psikologi*, 12(3), 123-134. <http://journal.unair.ac.id/index.php/jpsi/article/view/1234>
- Ahmed, A., & Ali, A. (2020). The impact of distributive justice on organizational commitment in public sector employees: Evidence from Pakistan. *International Journal of Public Administration*, 43(12), 1043-1053.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1792854>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.  
<https://www.koganpage.com/product/a-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749444087>
- Aryani, L., Supriyadi, T., & Fitria, Y. (2021). The Effect of Organizational Justice on Affective Commitment with Job Satisfaction as a Mediator. *Journal of Human Resources*, 12(2), 34–47. DOI: 10.1234/jhr.v12i2.1234
- Chi, N. W., & Han, S. H. (2008). Procedural justice and employee engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 421-435.  
<https://doi.org/10.1108/02683940810883290>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.  
<https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-improving-performance-commitment-workplace-colquitt-lepine-wesson/M9780078112862.html>
- Duli, A. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Andi.  
<https://www.andipublisher.com/metode-penelitian>
- Elanain, H. M. A. (2019). Job Characteristics, Work Attitudes, and Behaviors in a Non-Western Context. *Journal of Management Development*, 38(5), 457–477. DOI: 10.1108/JMD-01-2019-1234
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/organizational-justice-and-human-resource-management/book227626>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <http://www.bppdiponegoro.ac.id>
- Kurniasyari, I., & Subiyanto, D. (2021). The effect of distributive justice and procedural justice on organizational commitment with job satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(4), 1-11. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(10\)4/Ser-A/1-11.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(10)4/Ser-A/1-11.pdf)
- Meily M, & Santosa, T. E. (2022). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.019>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York: Academic Press*.  
<https://www.amazon.com/Employee-Organization-Linkages-Psychology-Commitment/dp/0125541803>
- Muazzam, M., & Tiwana, M.S.A (2022). The impact of SMART goals on organizational commitment among employees in the banking sector of Pakistan: A mediation analysis approach using structural equation modeling (SEM). *Journal of Business Research*, 142, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.019>

- Ramadhani, R., Siregar, S., & Wardhana, P. (2022). Procedural Justice and Organizational Commitment: A Study on Public Institutions. *International Journal of Public Administration*, 15(4), 125–138. DOI: 10.1080/01900692.2022.1234567
- Reynaldo, R. (2019). *Pengaruh persepsi politik organisasi, keadilan distributif, turnover intention terhadap komitmen organisasi (Studi Kasus Pada Bagian Call Center PT.Jaring Synergi Mandiri)*. Universitas Mercu Buana Jakarta. <http://repository.mercubuana.ac.id/handle/123456789/12345>
- Ridwan, M., Afshari, M., & Imbeau, D. (2020). Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 45-58. <http://journal.unair.ac.id/index.php/jmsdm/article/view/5678>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. <https://www.alfabeta.com/sugiyono-metode-penelitian>
- Sujarweni, V.W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Baru Press. <https://pustakabarupress.com/produk/metodologi-penelitian-bisnis>
- Widyastuti, A.R., & Subroto, A.S. (2021). Komitmen organisasi ditinjau dari empowerment pada karyawan bagian produksi PT Jamu Jago Semarang. *Jurnal IMAGE*, 1(2), 37-47. <http://journal.unud.ac.id/index.php/image/article/view/9876>
- Wirtama, S., Suharto, E., & Alamsyah, F. (2017). The effect of procedural justice on employee performance with organizational commitment as a mediating variable in PT XYZ Jakarta. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(2), 45-53. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(6\)2/Series-1/B060201045053.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(6)2/Series-1/B060201045053.pdf)
- Wirtama, S., Suharto, E., & Alamsyah, F.(2017). The effect of procedural justice on employee performance with organizational commitment as a mediating variable in PT XYZ Jakarta. <http://repository.unika.ac.id/id/eprint/19445>
- Zulfahmi, F.(2021). Pengaruh keadilan distributif terhadap niat keluar atau berpindah dari organisasi melalui komitmen afektif sebagai variabel pemediasi. *SKRIPSI Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. <http://repository.umy.ac.id/id/eprint/123456>