

## KEADILAN ORGANISASI DAN UPAYA MEWUJUDKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

**Mufti Kemarauwana & Didit Darmawan**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Sunan Giri

Email: [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)

**Abstrak** – Manajemen organisasi memiliki tugas yang penting agar operasional perusahaan dapat terus berjalan. Pengelolaan karyawan sebagai aset perusahaan menjadi bagian dari manajemen. Manajemen perusahaan berusaha untuk tidak kehilangan karyawan yang dimiliki dengan meningkatkan kepuasan kerja. Berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja diteliti serta dikembangkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran keadilan distributif dan keadilan prosedural untuk dapat mengembangkan kepuasan kerja. Penelitian kuantitatif ini dilakukan di salah satu badan usaha yang beroperasi di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode sensus sebagai pengambilan sampel yaitu 60 karyawan yang bekerja. Data penelitian diperoleh melalui tanggapan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi linear berganda. Proses pengolahan data membuktikan bahwa keadilan distributif memberikan pengaruh signifikan pada pengembangan kepuasan kerja. Penelitian juga membuktikan bahwa keadilan prosedural memberikan peran signifikan untuk membentuk kepuasan kerja karyawan. Secara bersama-sama keadilan distributif dan keadilan prosedural memberikan pengaruh signifikan agar kepuasan kerja karyawan meningkat.

**Kata kunci:** keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja.

**Abstract** – Organizational management has an important task so that the company's operations can continue to run. Management of employees as company assets becomes part of management. Company management tries not to lose its employees by increasing job satisfaction. Various factors that can increase job satisfaction are researched and developed. This study aims to determine the role of distributive justice and procedural justice to be able to develop job satisfaction. This quantitative research was conducted in one of the business entities operating in Malang City. This study uses the census method as a sample of 60 employees who work. Research data obtained through questionnaire responses. Data were analyzed by multiple linear regression. The data processing process proves that distributive justice has a significant influence on the development of job satisfaction. Research also proves that procedural justice plays a significant role in shaping employee job satisfaction. Together, distributive justice and procedural justice have a significant impact on increasing job satisfaction.

**Keywords:** distributive justice, procedural justice, job satisfaction.

## **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi menganggap bahwa karyawan yang selama ini dimiliki merupakan aset untuk dapat menjalankan operasional perusahaan. Karyawan merupakan amunisi yang handal agar seluruh tujuan organisasi dapat dicapai. Hal ini disebabkan sumber daya manusia dapat membuat strategi organisasi serta menjalankan strategi tersebut hingga mencapai tujuan. Pengelolaan karyawan dari tingkat bawah hingga atas menjadi salah satu bentuk usaha organisasi agar dapat merealisasikan harapan (Fatimah et al., 2018).

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan pada lingkungan tempat kerja. Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai bentuk keyakinan dan perasaan yang dimiliki karyawan mengenai tugas yang harus diselesaikan (Weiss, 2002). Selanjutnya Aziri (2011) menjelaskan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan bagian penting pada pengelolaan karyawan untuk menghindari terjadinya kemungkinan karyawan untuk berpindah kerja. Pengembangan kepuasan kerja pada karyawan akan membuat karyawan memberikan performa terbaiknya untuk dapat menyelesaikan tugas dan hambatan pekerjaan (Byrd et al., 2000).

Kepuasan kerja merupakan penilaian oleh karyawan terhadap tugas pekerjaan yang ditunjukkan melalui sikap emosional dengan persepsi positif (Locke, 1976). Kepuasan kerja menunjukkan rasa positif pada tugas yang diberikan (Spector, 1997). Kepuasan kerja dijelaskan sebagai sikap kerja positif

berdasarkan pengalaman kerja sebelumnya. Karyawan memperoleh kepuasan jika mendapatkan keadilan dari organisasi tempatnya bekerja. Kompensasi menjadi faktor utama yang menyebabkan karyawan puas dalam bekerja (Djalizan, 2020; Infante, 2022). Namun, ada faktor-faktor yang menentukan keterbentukan kepuasan karyawan (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Factor-faktor tersebut adalah sebagai berikut: kompetensi, penilaian kinerja, kondisi kerja (Darmawan et al., 2021); pengembangan karir dan hubungan kerja (Al Hakim et al., 2019; Munir et al., 2022; Putra & Darmawan, 2022); motivasi kerja dan lingkungan kerja (Al Hakim et al., 2019; Arifin & Irfan, 2021; Arifin & Mardikaningsih, 2022); karakteristik individu, OCB (Mardikaningsih & Darmawan, 2012); budaya organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2012; Purnamasari et al., 2021); kualitas kehidupan kerja (Hariani & Sinambela, 2021); kepemimpinan dan komunikasi kerja (Putra & Sinambela, 2021; Radjawane, 2022); hingga stress dan beban berlebih (Mardikaningsih & Sinambela, 2022). Kepuasan kerja memberikan dampak beragam. Kepuasan berdampak pada perilaku dan kinerja organisasi (Andayani, 2011). Ada dampak terhadap kinerja karyawan (Darmawan et al., 2020) dan produktivitas kerja (Mardikaningsih & Putra, 2021).

Keadilan organisasi mengacu pada sistem kerja yang ada pada setiap organisasi. Keadilan organisasi berhubungan langsung

pada tempat kerja karena memberikan gambaran mengenai bentuk keadilan yang diterapkan. Colquitt dan Greenberg (2005) menjelaskan keadilan organisasi sebagai persepsi yang dimiliki karyawan tentang bagaimana perlakuan adil dari pemilik organisasi. Para karyawan terlibat dalam interaksi dan ini akan menambah akurasi dari pemahaman adanya keadilan dari organisasi (Sinambela et al., 2019). Pengalaman kerja juga dapat berperan juga dalam hal ini selain adanya interaksi di organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Pemahaman terhadap ini pun akan turut menentukan pencegahan dari intensi dari turnover para pekerja (Arifin et al., 2022). Keadilan organisasi dapat memberikan dampak pada pencegahan kemunculan intensi keluar organisasi (Ramadhan et al., 2013). Pada keadilan organisasi terdapat dua dimensi yang paling kuat yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif merupakan bentuk keadilan yang diterapkan oleh organisasi dengan fokus hasil kerja. Keadilan distributif bersumber pada sumber daya atau fasilitas serta komitmen yang memengaruhi hasil kerja (Lamont, 2017). Sumber daya yang dimaksud tidak selalu berupa aset yang berwujud seperti bonus atau promosi tetapi juga yang tidak berwujud seperti pujian atau penghargaan kerja (Grund & Rubin, 2017). Keadilan distributif didasari dengan tingkatan usaha yang telah dilakukan serta dampaknya pada perusahaan.

Lambert (2003) menjelaskan bahwa keadilan distributif sebagai bentuk perbandingan untuk usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan dari organisasi atas usaha tersebut.

Radburn dan Stott (2019) menjelaskan keadilan prosedural merupakan bentuk keadilan mengenai prosedural pekerjaan yang diterapkan pada organisasi. Thibaut dan Walker (1975) menjelaskan bahwa karyawan akan menganggap diperlakukan adil jika dilibatkan pada proses pembentukan sistem kerja. Keadilan prosedural dapat ditunjukkan melalui cara organisasi untuk memberikan penilaian mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan (Fields et al., 2000). Cara organisasi untuk menetapkan sistem kerja yang adil tanpa berat sebelah dianggap sebagai keadilan prosedural (Tyler, 2003).

Keadilan distributif dan keadilan prosedural saling berkaitan satu dengan lainnya. Keadilan distributif memfokuskan pada hasil yang didapatkan seperti gaji, promosi, atau hukuman. Sedangkan untuk keadilan produksi memfokuskan pada cara kerja serta etika kerja. Bentuk keadilan yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Tujuan dilakukan penelitian ini untuk mengetahui pengembangan kepuasan kerja yang ditinjau melalui keadilan distributif dan keadilan prosedural.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan pada salah satu badan usaha yang

memiliki ijin operasional di Kota Malang. Jumlah karyawan yang dimiliki badan usaha ini sebanyak 60 orang. Penelitian ini memperoleh sampel penelitian dengan metode sensus sehingga menggunakan 60 karyawan menjadi sampel penelitian. penelitian ini menggunakan keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai variabel bebas serta kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

Untuk mengukur keadilan distributif digunakan pengukuran yang dijelaskan oleh Lambert et al. (2020) yaitu: (1) keadilan saat penilaian usaha; (2) keadilan saat penilaian tanggung jawab; (3) keadilan untuk memberikan kompensasi atas tekanan kerja; (4) keadilan saat pemberian penghargaan. Keadilan procedural juga diukur menggunakan pengukuran yang dijelaskan oleh Lambert et al. (2020) yaitu : (1) keadilan untuk memberikan kenaikan posisi; (2) keadilan evaluasi kinerja; (3) keadilan untuk terlibat pada organisasi. Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan teori yang dijelaskan oleh Smith et al. (1969) yaitu: (1) gaji yang diberikan; (2) adanya jenjang karir; (3) bentuk pengawasan di tempat kerja; (4) hubungan antar karyawan di tempat kerja; (5) bentuk pekerjaan.

Setiap indikator variabel akan diterjemahkan menjadi dua pernyataan yang akan disusun pada lembar kuesioner. Tanggapan dari sampel penelitian akan diukur dengan skala likert. Data dari kuesioner akan dianalisis dengan analisis regresi linear berganda.

Untuk memastikan keabsahan hasil regresi penelitian, sebelumnya data diuji menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik.

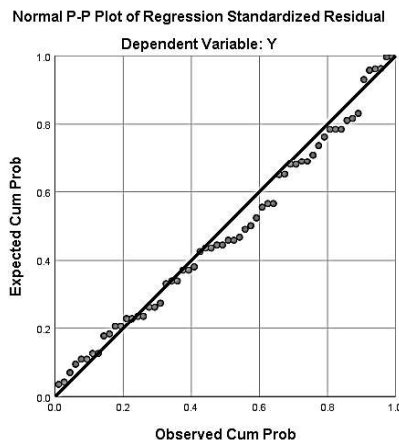
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data yang diperoleh melalui kuesioner menunjukkan terdapat 60 sampel penelitian yang terdiri dari 38 responden laki-laki dan 22 responden merupakan karyawan perempuan. Berdasarkan tingkat usia, sebanyak enam responden berusia dibawah 25 tahun, sebanyak 13 responden berada pada rentang umur 25-29 tahun, selanjutnya diketahui sebanyak 25 responden berada pada rentang umur 30-34 tahun, dan terdapat 16 responden memiliki umur 35 tahun ke atas. Diketahui responden yang terlibat pada penelitian merupakan lulusan sarjana sebanyak 52 responden dan 8 responden merupakan lulusan magister. Hasil dari tanggapan kuesioner menunjukkan sebagian besar responden telah menjadi karyawan pada badan usaha ini selama lebih dari delapan tahun yaitu sebanyak 37 responden dan yang paling sedikit telah bekerja selama kurang dari dua tahun yaitu sebanyak enam responden. Sebanyak 45 responden penelitian diketahui telah menikah dan 15 responden sisanya belum pernah menikah.

Data penelitian yang didapatkan dari tanggapan kuesioner selanjutnya diuji menggunakan uji validitas. Hasil uji validitas ditunjukkan pada nilai corrected item. Penelitian ini menggunakan batas nilai sebesar 0,3. Dari nilai yang ditunjukkan pada corrected item,

diketahui nilai seluruh pernyataan dari variabel keadilan distributif yang dijelaskan pada kuesioner memperoleh hasil melebihi 0,3. Hasil untuk pernyataan yang menunjukkan indikator dari keadilan prosedural memperoleh nilai 0,3. Untuk pernyataan yang menjelaskan variabel kepuasan kerja, diketahui memperoleh nilai tidak kurang dari 0,3. Nilai corrected item yang diperoleh oleh seluruh pernyataan pada kuesioner penelitian melebihi 0,3 yang menunjukkan pernyataan valid.

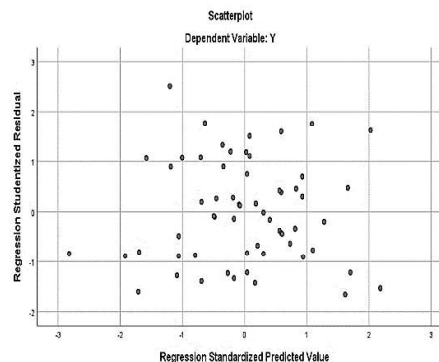
Kualitas data diukur menggunakan uji reliabilitas. Hasil untuk uji reliabilitas ditunjukkan melalui nilai alpha cronbach. Studi ini menggunakan nilai minimal 0,6 untuk nilai alpha cronbach yang didapatkan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai alpha cronbach yang diperoleh oleh keadilan distributif sebesar 0,725. Pengolahan data menunjukkan nilai dari alpha cronbach untuk variabel keadilan prosedural sebesar 0,738. Penelitian menunjukkan nilai alpha cronbach untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,713. Hasil yang diperoleh melalui nilai alpha cronbach menunjukkan data penelitian reliabel.



Gambar 1. Uji Normalitas

Hasil pengolahan data untuk uji normalitas disajikan dengan gambar P-P Plot yang ditunjukkan oleh gambar 1. Data yang terlihat pada grafik diketahui berada pada sisi sumbu diagonal yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Pengolahan data penelitian dilanjutkan dengan uji autokorelasi. Hasil untuk uji autokorelasi ditunjukkan pada nilai Durbin Watson. Batasan nilai DW yang digunakan berada diantara nilai -2 sampai nilai 2. Penelitian ini memperoleh nilai DW sebesar 1,550 yang menunjukkan data penelitian tidak mengalami autokorelasi.



Gambar 1. Uji heteroskedastisitas

Penelitian ini melakukan uji heteroskedastisitas yang hasilnya ditunjukkan grafik scatterplot yang ditampilkan pada gambar 2. Pada uji heteroskedastisitas, data penelitian menyebar merata pada sumbu kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh telah menunjukkan bahwa data yang didapatkan melalui kuesioner tidak mengalami heteroskedastisitas. Data yang telah teruji kualitasnya selanjutnya dianalisis dengan uji koefisien determinasi.

Tabel 1. Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .858 <sup>a</sup> | .736     | .727              | 4.062                      | 1.550         |

Uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki hubungan yang kuat. Pernyataan ini dibuktikan dengan nilai R yang dihasilkan yaitu sebesar 0,858. Nilai R Square yang didapatkan sebesar 0,736. Nilai R Square membuktikan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memberikan kontribusi untuk membentuk kepuasan kerja sebesar 73,6%. Untuk variabel lainnya yang memberikan kontribusi pada pembentukan kepuasan kerja namun tidak terlibat pada penelitian ini memberikan kontribusi sebesar 26,4%.

Tabel 2. ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 2626.475       | 2  | 1313.238    | 79.594 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 940.458        | 57 | 16.499      |        |                   |
| Total        | 3566.933       | 59 |             |        |                   |

Data penelitian diuji menggunakan uji F. Pada penelitian ini dasar penilaian pada uji F

menggunakan nilai signifikan. Nilai yang diharapkan tidak melebihi nilai 0,05. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai signifikan yang diperoleh melalui uji F sebesar 0,000 yang berarti masih dibawah batas nilai 0,05. Penelitian telah membuktikan keadilan distributif dan keadilan prosedural bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan pada pembentukan kepuasan kerja.

Tabel 3. Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |
| 1 (Constant) | 12.363                      | 4.058      |                           |  | 3.047 | .004 |
| X.1          | 3.429                       | .730       | .402                      |  | 4.699 | .000 |
| X.2          | 4.232                       | .654       | .553                      |  | 6.472 | .000 |

Pengolahan data selanjutnya dilakukan dengan menggunakan uji t untuk mengetahui model regresi. Studi ini menghasilkan model regresi  $Y = 12,363 + 3,429X_1 + 4,232X_2$ . Nilai kepuasan kerja sebesar 12,363 dengan syarat nilai keadilan distributif dan nilai keadilan prosedural nol.

Penelitian ini juga menggunakan nilai signifikan untuk hasil uji t. Nilai signifikan yang dihasilkan uji t untuk keadilan distributif sebesar 0,000 atau tidak melebihi standar penilaian 0,05. Keadilan distributif memberikan pengaruh yang signifikan untuk mengembangkan kepuasan kerja. Hasil studi juga menunjukkan nilai signifikan keadilan prosedural sebesar 0,000 yang artinya untuk mengembangkan kepuasan kerja diperlukan peran dari keadilan prosedural.

Studi menunjukkan keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural

memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan (Sumod & Premarajan, 2012; Usmani & Jamal, 2013). Bentuk keadilan yang di-rasakan oleh karyawan memberikan rasa puas atas pekerjaan yang telah dilakukan. Karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian pada setiap karyawan. Dukungan organisasi menyebabkan adanya dampak pada peningkatan dan perbaikan perilaku pada karyawan seperti komitmen, kreativitas, kepuasan hingga kinerja individu (Ningwulan, 2012; Arifin & Darmawan, 2021; Darmawan & Mardi-kaningsih, 2021). Motivasi dalam diri karyawan akan mendorong lebih kuat bila organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan (Darmawan, 2019; 2022; Mardikaningsih et al., 2022). Hal itu sangat berarti bagi mereka dan memunculkan timbal balik (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Selain itu karyawan akan lebih merasa dihargai oleh organisasi untuk usaha yang dilakukan. Ini akan membentuk kematangan sosial di organisasi (Putra et al., 2022). Manajemen diharapkan menerapkan keadilan distributif di tempat kerja sesuai dengan aturan yang ada pada organisasi. Keadilan itu dapat ditunjukkan pula melalui kepemimpinan yang efektif (Jahroni et al., 2021). Pemimpin yang mampu menunjukkan arahan yang jelas menjadikan perilaku karyawan menyesuaikan dengan beban kerja dan pekerjaan akan terselesaikan (Ernawati et al., 2020;2022; Sinambela & Lestari, 2021). Keadilan juga akan terlihat pada

kondisi di tempat kerja (Lestari et al., 2020). Adanya kehidupan kerja yang berkualitas akan memberikan bukti adanya dukungan organisasi menciptakan suasana yang harmonis dan setiap personil yang terlibat tetap merasa nyaman di tempat kerja (Hariani & Sinambel, 2021; Naufalia et al., 2022). Organisasi perlu memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha yang diberikan pada karyawan. Sistem kerja yang diterapkan juga harus sesuai dengan setiap pekerjaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan peran signifikan untuk dapat mengem-bangkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi signifikan oleh keadilan prosedural. Keadilan distributif dan keadilan organisasi secara si-multan memberikan pengaruh signifikan membangun rasa puas kerja karyawan.

Manajemen organisasi diharap dapat memberikan imbalan kerja yang sesuai dengan usaha yang diberikan oleh karyawan. Imbalan kerja dapat dilakukan dengan memberikan bonus kerja atau penghargaan. Manajemen organisasi juga diharapkan mampu menerapkan sistem kerja yang adil pada setiap pekerja. Dengan keadilan yang diterapkan, karyawan akan merasa puas yang berdampak pada penyelesaian kerja dengan cara yang efektif dan efisien.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2019. Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.
- Andayani, D. & D. Darmawan. 2011. Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S. & M. Irfan. 2021. The Relationship of Achievement Motivation and Employee Satisfaction, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 45-50.
- Arifin, S., & D. Darmawan. 2021. Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. 2022. Pencapaian Kepuasan Kerja bagi Karyawan melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5 (2), 98-106.
- Arifin, S., R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. 2022. Determinan Adaptasi Karir, Pedoman Mencegah Turn Over Bagi Pekerja dari Pendidikan Sarjana. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 186-197.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice*. 3 (4), 77-86.
- Byrd, T. G., Cochran, J. K., Silverman, I. J., & Blount, W. R. 2000. Behind Bars: Anassessment of the Effects of Job Satisfaction, Job-Related Stress, and Anxiety on Jail Employees' Inclinations to Quit. *Journal of Crime and Justice*, 23(2), 69–93.
- Colquitt, J., & J. Greenberg. 2005. *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Darmawan, D. 2019. Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha, *Ekuitas, Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. 2021. Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi,

- Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah. Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok.
- Darmawan, D., & R. Mardikaningsih. 2021. Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Darmawan, D. 2022. Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. 2020. Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 37-44.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Fields, D., M. Pang., & C. Chiu. 2000. Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- Grund, C., & M. Rubin. 2017. Social comparisons of wage increases and job satisfaction. *Applied Economics*, 49(14), 1345-1350.
- Hariani, M., & E. A. Sinambela. 2021. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Integritas Akuntan Publik. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 297-301.
- Infante, A. & D. Darmawan. 2022. Women in Human Resource Management Practice, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27-30.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. 2021. Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan

- Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Lambert, E. G. 2003. The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155–168
- Lambert, E. G., L. D. Keena., M. Leone., D. May., & S. H. Haynes. 2020. The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416.
- Lamont, J. 2017. *Distributive Justice*. Routledge. UK.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Locke, E. 1976. The Nature And Causes Of Job Satisfaction. In M. Dunnell, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally. Chicago.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2012. Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. & A. R. Putra. 2021. Efforts to Increase Employee Work Productivity through Job Satisfaction and Job Training, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 51-64.
- Mardikaningsih, R. & S. Arifin. 2022. Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kemampuan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18 (1), 80-100.
- Mardikaningsih, R., E.A. Sinambela & V. Mendrika. 2022. Peran Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Guru. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, 4 (1), 250-255.
- Mardikaningsih, R., & D. Darmawan. 2022. Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja serta Pengaruhnya Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 5(1).
- Mardikaningsih, R. & E. A. Sinambela. 2022. Impact of Burnout and Stress on Employee Satisfaction in Work, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 60–64.
- Munir, M., F. Issalillah, D. Darmawan, E. A. Sinambela, & R. Mardikaningsih. 2022. Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 5(1), 717-724.
- Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S.

- Arifin. 2022. Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. 2012. Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183-196.
- Putra, A. R. & E. A. Sinambela. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4 (1), 58-67.
- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Putra, A. R. & D. Darmawan. 2022. Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Radburn, M., & C. Stott. 2019. The Social Psychological Processes of 'Procedural Justice': Concepts, Critiques and Opportunities. *Criminology & Criminal Justice*, 19(4), 421-438.
- Radjawane, L.E. & D. Darmawan. 2022. Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 36-40.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. 2013. Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim, & M. Irfan. 2019. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Relasi - Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A., & U. P. Lestari. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Smith, P. C., L. M. Kendall., & C. L. Hulin. 1969 . *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally. Chicago.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*. Sage, California.
- Sumod, J. S., & R. K. Premarajan. 2012. Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job

- Satisfaction The IUP Journal of Organizational Behavior, 10(3), 7-25.
- Thibaut, J., & L. Walker. 1975. Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Tyler, R., T., 2003. Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law, Crime and Justice, 30, 283-357.
- Usmani, S. & S. Jamal. 2013 Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. Review of Integrative Business and Economics Research, 2(1), 351-383.
- Weiss, H. M. 2002. Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. Human Resource Management Review, 12(2), 173–194.