

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL,
DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

**MUHAMMAD EVANDO YULIANTO
1951031011**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2023

ABSTRACT

THE EFFECT OF DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCEDURAL JUSTICE, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE (A STUDY ON EMPLOYEES OF PT LAUTAN TEDUH INTERNIAGA IN BANDAR LAMPUNG)

By

MUHAMMAD EVANDO YULIANTO

The purpose of this research is to examine and analyze the effect of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on employee performance. This research was conducted at PT Lautan Teduh Interniaga in Bandar Lampung. The type of research in this study is quantitative data using tabulation results from questionnaires, and qualitative data using interview methods. The population in this study were employees of PT Lautan Teduh Interniaga in Bandar Lampung. The data collection technique in this study used non-probability sampling with purposive sampling and obtained 95 respondents. Methods of data collection using questionnaires. Analysis of the research data using the PLS approach and SmartPLS as a calculation tool. The results of the study show that distributive justice, procedural justice and interactional justice have a positive effect on employee performance.

Keywords: Distributive justice, procedural justice, interactional justice, and employee's performance

ABSTRAK

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN PT LAUTAN TEDUH INTERNIAGA DI BANDAR LAMPUNG)

Oleh

MUHAMMAD EVANDO YULIANTO

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung. Jenis penelitian dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu hasil tabulasi dari kuisisioner, dan data kualitatif menggunakan metode wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* dan memperoleh 95 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian ini menggunakan pendekatan PLS dan SmartPLS sebagai alat bantu hitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kinerja karyawan.

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL,
DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)**

Oleh

Muhammad Evando Yulianto

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA AKUNTANSI**

Pada

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2023**

Judul Skripsi : **PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Muhammad Evando Yulianto**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1951031011**

Jurusan : **Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Agus Zahron Idris, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19690811 199802 1001

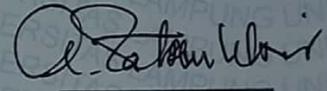
2. Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Reni Oktavia., S.E., M.Si., Akt.
NIP 19751026 200212 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

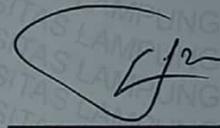
Ketua : Agus Zahron Idris, S.E., M.Si., Akt.



Penguji Utama : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA.



Penguji Kedua : Yenni Agustina, S.E., M.Si., Ak., CA.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairopi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 26 Juli 2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Evando Yulianto

NPM : 1951031011

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)” adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian penulisan, pemikiran, dan pendapat penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya. Apabila ditemukan dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 8 Agustus 2023

Penulis



Muhammad Evando Yulianto

NPM. 1951031011

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap penulis adalah Muhammad Evando Yulianto.

Penulis dilahirkan pada tanggal 17 Desember 2000 di Bandar

Lampung. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara,

dari pasangan Bapak Eko Yulianto dan Ibu Wiwik Andriyanis.

Penulis memulai pendidikannya pada tahun 2005 di Taman

Kanak-kanak Taman Indria Bandar Lampung kemudian melanjutkan sekolah di SD di Taman Siswa Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2012, SMPN 9 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2015, dan SMA S YP Unila Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2018.

Pada tahun 2019, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Mandiri Masuk PTN-Barat (SMMPTN Barat). Pada Januari 2022 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Kelurahan Srengsem, Kecamatan Panjang, Bandar Lampung.

Selama menempuh pendidikan sebagai mahasiswa, penulis aktif pada beberapa organisasi diantaranya, Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMAKTA) sebagai anggota aktif pada tahun 2019, Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMAKTA) sebagai Bidang 3 pada tahun 2021, dan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FEB UNILA sebagai anggota aktif pada tahun 2019.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahilabbilamin

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat terselesaikannya penulis skripsi ini. Shalawat beriring salam selalu disanjung agungkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam.

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsi ini untuk:

Orang Tuaku tercinta, Ayahanda Eko Yulianto dan Ibunda Wiwik

Andriyanis

Terima kasih telah memberikan segala cinta, kasih sayang, nasihat, doa, dukungan, dan perjuangan yang tiada hentinya untuk kesuksesanku. Terima kasih yang tiada tara kepada ayah dan ibu karena telah merawat, membesarkan, dan mendidiku tanpa lelah. Semoga Allah selalu memberikan perlindungan di dunia maupun akhirat, Aamiin.

Kakak dan Adikku tersayang, Ellen Anisa Yulianto dan Erica Safinah

Yulianto

Terima kasih telah memberikan dukungan, nasihat, doa serta motivasi semangat dalam proses mencapai impianku.

Seluruh keluarga, sahabat, dan teman-temanku

Terima kasih atas dukungan, nasihat, dan motivasi tiada henti dalam susah maupun senang.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S. Al Insyirah: 5)

“Jadilah baik. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

(Q.S. Al Baqarah: 195)

"What you think, you become. What you feel, you attract. What you imagine, you create."

Buddha

“Sometimes, our best decisions are the ones that don't make any sense at all.”

Ted Mosby

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrahiim,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis mengucapkan terima kasih atas bimbingan, do’a, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak dalam proses penyusunan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Liza Alvia, S.E., M.Sc., Ak., CA. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Agus Zahron Idris, S.E., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh kesabaran,

memberikan perhatian, dukungan, motivasi, semangat dan sumbangan pemikiran kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini.

5. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Ibu Yenni Agustina, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Ibu Dr. Retno Yuni Nur Susilowati, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan nasihat kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengetahuan berharga bagi penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
9. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan dan pelayanan yang baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
10. Papa dan Mama tercinta. Terima kasih atas kasih sayang yang tulus, doa tiada henti, dukungan, motivasi serta nasihat dalam mencapai cita-cita. Terima kasih atas segala upaya, dan pengorbanan yang telah dilakukan demi pendidikanku. Semoga senantiasa diberikan keberkahan dan kesehatan kepada Papa dan Mama.
11. Kakak dan Adikku tersayang, Ellen Anisa Yulianto dan Erica Safinah Yulianto. Terima kasih telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa, serta

menjadi pemacu semangatku. Semoga kelak penulis dapat membahagiakan serta membalas kebaikanmu.

12. Seluruh keluarga besarku, Popo, Kode, (Almh.) Koci, Carissa dan masih banyak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, dukungan, semangat, serta nasihat yang telah kalian berikan kepadaku.
13. Sahabat seperjuanganku, Rafif Ajie, Andhavy Wigia, Restu Trio, dan Rekka Silmiraza. Terima kasih atas bantuan, dukungan, dan doa yang telah diberikan selama perkuliahan ini.
14. Teman – temanku HIMAUR, Karina, Anhel, Age, Echa, dan Nisa. Terima kasih sudah kebersamai sejak menjadi mahasiswa baru hingga selesainya penulisan skripsi ini.
15. Teman – teman seperjuangan semasa kuliah, Ratu Sarah Aisyah, Alkindi, Ruri, dan Johanes. Terima kasih telah kebersamai dan saling memberikan dukungan selama masa bimbingan, semoga hal baik terus mengiringi kalian dimanapun kalian berad
16. Keluarga besar HIMAKTA. Terima kasih atas kepercayaan, waktu, dan kesempatan yang sudah diberikan sehingga saya dapat mengembangkan diri selama menjadi mahasiswa.
17. Seluruh teman – teman Akuntansi 2019 yang telah kebersamai, saling mendukung selama proses perkuliahan, dan sukses untuk kalian semua.
18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya. Atas bantuan dan dukungannya, penulis mengucapkan terima kasih, semoga mendapat balasan dan berkah dari Allah SWT.

19. Alamamaterku tercinta Universitas Lampung.
20. Untuk Karina Nathania. Terima kasih atas dukungan yang telah diberikan.
Terima kasih telah menjadi kemudahan, solusi, dan jalan keluar untuk setiap hal yang telah terjadi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga besar harapan penulis akan kritik dan saran guna menyempurnakan penelitian – penelitian selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 8 Agustus 2023

Penulis

Muhammad Evando Yulianto

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Teori Keadilan (<i>Equity Theory</i>)	11
2.1.2 Keadilan	12
2.1.3 Keadilan Distributif.....	13
2.1.4 Keadilan Prosedural	15
2.1.5 Keadilan Interaksional.....	17
2.1.6 Kinerja Karyawan	20
2.2 Kerangka Pemikiran.....	24
2.3 Penelitian Terdahulu	25
2.4 Pengembangan Hipotesis	26
2.4.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan	26
2.4.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan	27
2.4.3 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data	30
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	31

3.3	Populasi dan Sampel	31
3.4	Variabel Penelitian	32
3.5	Definisi Operasional Variabel	33
3.6	Skala Pengukuran	34
3.7	Metode Analisis Data	35
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif	35
3.7.2	Structural Equation Model – Partial Least Square (Smart PLS 4.0)..	36
3.8	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	36
3.8.1	Uji Validitas	36
3.8.2	Uji Reliabilitas	37
3.9	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	38
3.9.1	Uji R Square (<i>R2</i>)	38
3.9.1	Pengujian Hipotesis	38
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
4.1	Gambaran Umum Penelitian	40
4.2	Analisis Deskriptif	40
4.2.1	Deskripsi Responden	41
4.2.2	Deskripsi Variabel	44
4.3	Pengukuran <i>Outer Model</i>	47
4.3.1	Uji Validitas	47
4.3.2	Uji Reliabilitas	50
4.4	Pengukuran <i>Inner Model</i>	51
4.4.1	Uji R-Square (<i>R2</i>)	51
4.5	Uji Hipotesis	52
4.6	Pembahasan	53
4.6.1	Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	53
4.6.2	Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	55
4.6.3	Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	56
	BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59

5.1 Kesimpulan	59
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	59
5.3 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Standar Penilaian Kinerja Karyawan	4
Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	32
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.3 Skala Likert	35
Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner	41
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	41
Tabel 4.3 Usia Responden.....	42
Tabel 4.4 Jabatan/Posisi Responden	43
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden	44
Tabel 4.6 Variabel Keadilan Distributif.....	44
Tabel 4.7 Variabel Keadilan Prosedural	45
Tabel 4.8 Variabel Keadilan Interaksional.....	45
Tabel 4.9 Variabel Kinerja Karyawan	46
Tabel 4.10 Hasil Uji Convergent Validity: Loading Factor (Outer Loading).....	47
Tabel 4.11 Uji Discriminant Validity: AVE	48
Tabel 4.12 Uji Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion.....	49
Tabel 4.13 Hasil Uji Discriminant Validity: Cross Loading.....	49
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas: Composite Reliability.....	51
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas: Cronbach's Alpha.....	51
Tabel 4.16 Hasil Uji R Square	52
Tabel 4.17 Hasil Uji Pengaruh Langsung	52
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Tahun 2022.....	7
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1 Hasil Loading Factor.....	48

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah perusahaan adalah suatu kesatuan yang di dalamnya terdapat berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (Widiastuti & Aisyah, 2016). Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007) Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh perusahaan. Hasil kerja yang dicapai ditentukan oleh standar perusahaan dengan harapan mampu menghasilkan hasil pekerjaan yang baik dan sesuai dengan standar perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Setiap keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran seorang karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan. Peran seorang karyawan dalam setiap perusahaan merupakan faktor yang penting karena karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, para manajer harus terlibat dalam aktivitas sumber daya manusia dan mampu memerhatikan dan mengolah karyawan sehingga terjadi

suatu keseimbangan yang baik bagi seluruh karyawan untuk mencapai rencana yang diinginkan oleh perusahaan. Keseimbangan yang diciptakan tersebut berupa adanya suatu keadilan organisasi. (Cropanzano et al., 2007) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan yang adil di tempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok. Keadilan organisasi sangat diperlukan di tempat kerja. Memahami keadilan dalam suatu organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi efisiensi dan individu dalam perusahaan

(Colquitt, 2001) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan bagaimana karyawan merasa pemberian insentif atau *reward*, proses alokasi, serta perlakuan yang didapatkan di dalam organisasi. Selain itu Colquitt mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan pendapat karyawan dalam menggambarkan bahwa mereka mendapatkan perlakuan secara adil di lingkungan organisasi dengan membandingkan hasil yang diterima berupa gaji atau penghargaan, terhadap proses yang dilakukan seperti usaha serta waktu dengan membandingkan hasil kerja rekannya. Adanya suatu pemeliharaan hubungan dengan karyawan dalam kaitan ini berarti bahwa para manajer atau seorang petugas di bagian kepegawaian harus selalu mengantisipasi jangan sampai persepsi tentang ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para karyawan.

(Siti Hidayah dan Haryani, 2013) menyatakan bahwa konsep keadilan yang dimaksud dalam hubungannya meningkatkan kinerja adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan organisasi sendiri terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan di antara karyawan, keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, dan keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg, Jerald, & Robert, 2003).

(Cropanzano et al., 2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang,

karyawan yang lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak akan berhasil apabila tidak ada kerjasama yang baik antara para karyawan dari berbagai bagian ataupun berbagai bidang, dalam mencapai tujuan tersebut tentu ada beberapa karyawan yang merasakan ketidakadilan oleh para atasan/manajer. Permasalahan ketidakadilan tersebut dapat menyebabkan masalah ketidakpuasan seperti menimbulkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja. Perilaku menyimpang tersebut bisa seperti datang ke tempat kerja terlambat, sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tidak melaksanakan perintah atasan. Ketidakadilan tersebut membuat mereka melakukan perilaku menyimpang dengan tujuan untuk mengganggu jalannya perusahaan.

Berdasarkan prinsip keadilan, apabila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan, maka mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan, yaitu:

1. Mengubah masukan mereka
2. Mengubah keluaran mereka
3. Mendistorsikan persepsi mengenai diri
4. Mendistorsi persepsi mengenai orang lain
5. Memilih acuan yang berlainan
6. Berhenti dari pekerjaan (Robbins S. P., 2006).

Ketidakadilan dan keadilan merupakan hal yang sangat berdampak pada kinerja karyawan. Untuk mencegah terjadinya ketidakadilan tentu saja harus memerhatikan beberapa aspek penting seperti keadilan. Pertama yakni keadilan distributif sebagai

keadilan atas hasil, kedua keadilan prosedural sebagai keadilan atas aspek proses atau peraturan, lalu yang ketiga keadilan interaksional sebagai keadilan atas interaksi yang diberikan atasan terhadap bawahan (Colquitt, 2001).

PT Lautan Teduh Interniaga ini bergerak dibidang penjualan dan perbaikan sepeda motor sekaligus pemegang merk penjualan utama merk dagang sepeda motor YAMAHA. Di antara ketatnya persaingan dibidang industri otomotif, PT Lautan Teduh Interniaga tidak ada hentinya untuk turut serta dalam memberikan inovasi terbaiknya dalam meningkatkan industri otomotif di Indonesia.

Dengan meningkatnya respon positif masyarakat terhadap motor hasil produksi YAMAHA maka PT Lautan Teduh Interniaga akan terus berbenah dan melakukan sejumlah inovasi untuk mencapai kepuasan konsumennya. Dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan adanya kerja sama antara sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu para karyawan yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menunjang kegiatan yang berlangsung di PT Lautan Teduh Interniaga dengan tujuan untuk tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan. Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan bisa terus memberikan kinerja terbaiknya. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya PT Lautan Teduh Interniaga telah menerapkan sistem penilaian kinerja karyawannya.

Berikut merupakan standar penilaian kinerja karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung:

Tabel 1.1 Standar Penilaian Kinerja Karyawan

No.	Key Performance Indicator	Bobot	Kriteria Pencapaian Target	Angka Mutu
1.	Financial Perspective	40%	Un-acceptable	1
2.	Business Process Perspective	20%	Need improvement	2
3.	Customer Perspective	20%	On Target	3
4.	Learning & Growth Perspective	20%	Exceed Target	4

Sumber: PT Lautan Teduh Interniaga, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dalam mengukur dan mengelola kinerja karyawannya PT Lautan Teduh Interniaga menggunakan kerangka *Balance Scorecard*. Dalam kerangka kerja *Balance Scorecard*, PT Lautan Teduh Interniaga menetapkan tujuan dan target kinerja untuk setiap perspektif tersebut, dan kemudian mengidentifikasi *key performance indicator* yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tersebut. Indikator kinerja yang dipilih harus relevan dengan tujuan strategis organisasi dan dapat diukur secara objektif. Ada empat perspektif utama dalam *key performance indicator* yang diterapkan oleh PT Lautan Teduh Interniaga.

Financial perspective atau perspektif keuangan yang mengukur kinerja karyawan dari segi keuangan seperti penjualan motor, pendapatan dari penjualan *spare part*, atau pendapatan dari servis motor. *Business process perspective* atau perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses-proses internal yang penting bagi perusahaan, seperti efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, dan inovasi. *Customer perspective* atau perspektif pelanggan yang mengevaluasi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. *Learning & growth perspective* atau perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mencakup kemampuan karyawan untuk belajar, beradaptasi, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan budaya yang mendukung pencapaian perusahaan dengan tujuan jangka panjang.

Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

No	Key Performance Indicator	Bobot (%)	Hasil	Aktualisasi (%)
1. Financial Perspective		40%		
1	Penjualan Motor (unit)	15%	2	23%
2	Unit Entry Service	10%	3	
3	Pendapatan Sparepart dan Jasa (Rupiah)	5%	2	
4	Additional Discount	5%	3	
5	STU yang dihasilkan dari program aktivitas (Rupiah Program/Unit STU)	5%	1	
2. Business Process Perspective		20%		
1	Penyampaian laporan dan perencanaan tepat waktu dan sesuai kondisi pasar:	5%	4	14%
2	Activity Bulanan (Realisasi vs Plan)	5%	2	
3	Pencapaian Jumlah YP & PPY	2,5%	3	
4	Pencapaian Produktifitas YP & PPY	2,5%	3	
5	Porsi Leasing	2,5%	2	
6	Kontribusi by Kategori	2,5%	2	
3. Customer Perspective		20%		
1	Respon atas keluhan konsumen maksimal H+1	3%	2	15%
2	Keluhan konsumen terselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan	3%	3	
3	Penyerahan surat - surat kendaraan (STNK dan BPKB) kepada konsumen tepat waktu dan sesuai SOP.	5%	4	
4	Laporan akurat dan tepat waktu	3%	2	
5	Semua piutang tertagih 100% sesuai tanggal jatuh tempo	3%	3	
6	Temuan Audit diselesaikan tepat waktu	3%	3	
4. Learning & Growth Perspective		20%		
1	Pencapaian Target Koordinator Sales dan Sales Counter	4%	3	12%
2	Pencapaian Target SA/Chief Mechanic	4%	3	
3	Pencapaian Target Adm/Kasir, Supir, PDI/OB	2%	2	
4	Implementasi DEMPO	10%	2	
Total		100%		63%

Sumber: PT Lautan Teduh Interniaga, 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat dilihat mengenai hasil penilaian kinerja karyawan pada PT Lautan Teduh Interniaga untuk tahun 2022. Hasil penilaian kinerja karyawan memiliki nilai aktualisasi sebesar 63% dari 100% yang mana nilai tersebut jauh dari harapan PT Lautan Teduh Interniaga yang menginginkan kinerja karyawan yang baik. Hal tersebut juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Bapak Evin Hidayat selaku Area Operational Manager (AOM) di PT Lautan Teduh Interniaga terkait penilaian kinerja karyawan terdapat penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, masih terdapat beberapa aspek penilaian kinerja karyawan yang tergolong rendah seperti bagian *financial perspective* dalam penjualan motor yang memiliki nilai 2 yang berarti *need improvement* atau butuh perbaikan, pada *business process perspective* dalam penyampaian laporan sudah melebihi target dengan nilai 4 namun pada *customer perspective* dalam respon atas keluhan konsumen dan penyelesaian atas keluhan konsumen masih butuh perbaikan dengan nilai 2, dan pada *learning and growth perspective* dalam pencapaian target admin, kasir, supir, PDI, *office boy*, serta

dalam implementasi DEMPO masih jauh dibawah standar perusahaan. Penurunan penilaian kinerja karyawan tersebut tentu saja menjadi evaluasi untuk PT Lautan Teduh Interniaga.

Menurunnya penilaian kinerja karyawan tersebut memiliki dampak pada menurunnya penjualan pada PT Lautan Teduh Interniaga.

Gambar 1.1 Penjualan Tahun 2022



Sumber: PT Lautan Teduh Interniaga, 2022

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan bahwa tingkat penjualan mengalami penurunan yang cenderung tidak memenuhi target yang telah ditentukan oleh PT Lautan Teduh Interniaga. Pada bulan Februari dengan target 261 dan aktualisasi penjualan sebesar 252, bulan Maret dengan target 292 dan aktualisasi penjualan sebesar 252, bulan April dengan target 325 dan aktualisasi penjualan sebesar 278, bulan Juni dengan target 268 dan aktualisasi penjualan sebesar 252, bulan September dengan target 290 dan aktualisasi penjualan sebesar 270, bulan Oktober dengan target 290 dan aktualisasi penjualan sebesar 263, bulan November dengan target 284 dan aktualisasi penjualan sebesar 260, dan bulan Desember dengan target 302 dan aktualisasi penjualan sebesar 277. Selama tahun 2022 hanya 4 bulan yang memenuhi target penjualan yaitu bulan Januari dengan target 266 dan aktualisasi penjualan sebesar 269, bulan Mei dengan target 250 dan aktualisasi penjualan

sebesar 254, bulan Juli dengan target 280 dan aktualisasi penjualan sebesar 285, dan bulan Agustus dengan target 285 dan aktualisasi penjualan sebesar 287.

Permasalahan di atas merupakan permasalahan yang berkaitan dengan menurunnya kinerja karyawan. Peran keadilan organisasi perlu menjadi pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan perusahaan (Yusuf, 2014). Beban kerja mereka tidak sesuai dengan keadilan yang diberikan oleh perusahaan sehingga permasalahan di atas dapat terjadi sehingga menyebabkan menurunnya kinerja para karyawan.

Keadilan organisasional sangat penting untuk menilai kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Keadilan organisasional merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, dan perlakuan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berkinerja lebih baik.

Ketika karyawan merasa bahwa proses penilaian kinerja adil dan objektif, mereka cenderung merespon *feedback* atau umpan balik yang mereka terima dengan lebih baik dan dapat menggunakannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini karena karyawan merasa bahwa penilaian kinerja yang mereka terima didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif, dan tidak dipengaruhi oleh faktor subjektif atau bias. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja tidak adil atau bias, maka mereka cenderung merasa tidak puas dan mungkin kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan juga mungkin merasa bahwa mereka tidak diberikan kesempatan yang sama untuk sukses, yang dapat mengurangi kinerja mereka.

Penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Hidayah dan Haryani (2013) dengan judul Pengaruh Keadilan Distributif dan

Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang, dimana hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Fadhela Mardhatillah (2021) dengan judul penelitian Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga pendidik.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk memilih judul **“Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah di uraikan sebelumnya, maka manfaat yang akan di peroleh dari kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

b) Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut (Moorhead & Griffin, 2013) Keadilan organisasional merujuk pada persepsi orang-orang dalam organisasi mengenai keadilan. Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2008) keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan mengenai apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subjektif yang dihasilkan dari hasil keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan ini serta implementasinya.

Teori keadilan adalah teori yang mengemukakan bahwa individu akan mengevaluasi keadilan atau ketidakadilan dalam situasi berdasarkan perbandingan antara kontribusinya dengan imbalannya dengan orang lain di sekitarnya. Dalam konteks organisasi, teori keadilan dapat diterapkan pada penilaian karyawan tentang apa yang mereka terima. Jika karyawan merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi dan usaha yang telah mereka lakukan, maka mereka akan cenderung merasa puas dan termotivasi untuk terus berkinerja dengan baik. Namun, jika mereka merasa bahwa penghargaan yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi dan usaha yang mereka lakukan, maka mereka cenderung merasa tidak puas dan kurang termotivasi dalam bekerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam pengelolaan karyawan, perusahaan

dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan beretika. Hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Teori keadilan menyatakan bahwa ketika individu merasakan keadilan dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan interaksi dengan orang lain, mereka cenderung merasa puas, termotivasi, dan berkinerja lebih baik. Sebaliknya, jika mereka merasakan ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, kurang motivasi, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan adanya keadilan dalam organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Keadilan sosial meneliti persepsi mengenai keputusan organisasional. Metode yang digunakan untuk menelitinya dan meneliti sikap dari mereka yang dipengaruhi melalui tiga teori yang diungkapkan oleh (Saunders & Thornhill, 2003). Teori pertama berhubungan dengan persepsi pekerja mengenai hasil disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus persepsi pekerja tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

2.1.2 Keadilan

Menurut kamus, keadilan (*fairness*) merupakan suatu kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal baik menyangkut benda ataupun manusia. Keadilan dapat diartikan sebagai persepsi individual atau kelompok tentang kewajaran perilaku yang mereka terima dari suatu organisasi atau perusahaan (Wahyuni & Hartono, 2019). Keadilan merupakan nilai yang sangat mendasar bagi setiap tindakan suatu organisasi atau perusahaan. Keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai persepsi individual tentang keadilan yang mereka terima di tempat kerja. Keadilan tersebut berdasarkan hasil (*outcome*) yang mereka terima jika dibandingkan dengan individual lain. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan bahwa keadilan organisasional merupakan pemusatan perhatian terhadap bagaimana para pekerja merasa bahwa para pemilik kebijakan dan pengambil keputusan ditempat kerja dalam memperlakukan karyawan.

Keadilan merupakan keyakinan bahwa kita diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain sedangkan ketidakadilan sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan orang lain (Moorhead & Griffin, 2013). Karyawan membentuk persepsi keadilan dengan membandingkan kondisi mereka dengan situasi karyawan lain. Jika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input mereka (usaha) terhadap hasil mereka sama dengan rasio karyawan lain maka mereka akan merasakan adanya keadilan. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama, rasio input dan hasil seorang karyawan lebih besar atau kurang dari milik orang lain.

Seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Keadilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa itu keadilan ditempat kerja, yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

2.1.3 Keadilan Distributif

Menurut (Colquitt, 2001) Keadilan Distributif adalah keadilan yang mengacu atas hasil yang diterima atas kerja yang diberikan. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993 dalam (Alotaibi & Adam, 2001). Keadilan distributif terjadi ketika orang menerima apa yang mereka pikirkan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling dinilai atas keadilan hasil yang diterima. Keadilan distributif menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran karyawan secara relatif dengan perbandingan lainnya

Keadilan distributif mengacu pada kewajiban individual terhadap luara aktual yang diterimanya seperti beban kerja, gaji, dan lain-lain (Gilliland, 1993; Cohen, 1987;

Adam, 1965; Homes, 1961). Adam (1965) menyatakan bahwa individual akan menyesuaikan rasionya untuk mengubah kondisi tidak adil (*inequity*) menjadi kondisi adil (*equity*). Lebih lanjut (Adam dan Freedman, 1976) dan (Greenberg, 1982) menjelaskan bahwa individual akan mengurangi kinerjanya (menurunkan inputnya) pada saat mereka memperoleh *outcomes* yang kurang dari yang seharusnya mereka terima dan mereka akan meningkatkan kinerjanya (menaikkan inputnya) ketika mereka dibayar lebih tinggi dari yang seharusnya.

Keadilan distributif berkaitan dengan perlakuan adil bagi karyawan apabila ditinjau dari gaji, beban kerja, durasi kerja, dan lainnya. Apabila atasan memberikan hasil serta merancang pemberian gaji sesuai kinerja para karyawan, mereka akan puas dan memiliki komitmen pada organisasi.

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan distributif terdiri dari 4 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Persamaan

(Martha Albertson, 2019) menyatakan persamaan merupakan respon yang tepat dalam banyak hal: satu individu, satu suara, dan upah yang sama untuk pekerjaan yang setara. Persamaan terpenuhi apabila adanya situasi ketika hasil (gaji, bonus, *reward*) karyawan seimbang dengan apa yang karyawan tersebut kerjakan.

2. Kelayakan

Kelayakan atau kemampuan seseorang untuk mencapai tujuannya dalam hidupnya sangat penting untuk mencapai keadilan dalam masyarakat (John, 2006). Kelayakan terpenuhi apabila perusahaan memberikan imbalan yang sesuai dengan penyelesaian pekerjaan karyawan.

3. Kontribusi

(Gary, 2013) menyatakan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan kontribusinya. Kontribusi terpenuhi apabila karyawan merasa kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan dan terjadi kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan.

4. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam konteks lingkungan kerja dan tujuan organisasi (Zainal et al, 1982). Indikator kinerja terpenuhi apabila seorang karyawan merasa adanya kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang di terima. Hasil pekerjaan yang karyawan telah lakukan sepadan dengan kinerja karyawan tersebut.

2.1.4 Keadilan Prosedural

Menurut (Colquitt, 2001) Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai proses dan prosedur pengambilan keputusan dalam hal menetapkan atau alokasi dan sumber daya yang ada di perusahaan (Faturachman, 2012). Keadilan prosedural memiliki kaitan terhadap keadilan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural menjelaskan mengenai pendapat individual terhadap prosedur yang berkaitan dengan penentuan luaran (*outcomes*). (Thibaut & Walker, 1975) menjelaskan bagaimana individual menerima outcome yang tidak sesuai dengan yang diharapkan namun dapat menimbulkan rasa kepuasan yaitu apabila individual meyakini bahwa prosedur atas *outcome* tersebut sudah dilakukan secara adil.

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 7 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kendali proses

(Judge, 2012) menyatakan bahwa kendali proses harus mencakup tiga elemen utama yaitu transparansi dalam kriteria penilaian kinerja sehingga karyawan dapat memahami bagaimana keputusan penilaian diambil, kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan tentang kinerja mereka kemudian memperoleh umpan balik dari atasan, dan konsistensi dalam penerapan kriteria

penilaian kinerja, sehingga keputusan yang diambil selalu adil dan objektif. Kendali proses terpenuhi apabila karyawan dapat menyampaikan pandangan dan perasaan saya untuk kemajuan perusahaan, serta mendapat kesempatan yang diberikan untuk mengemukakan pandangan saat adanya aturan yang sedang diterapkan.

2. Kendali keputusan:

Kendali keputusan memastikan bahwa para karyawan memahami informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan merasa memiliki kontrol yang memadai atas keputusan tersebut (Greenberg, 2010). Kendali keputusan terpenuhi apabila karyawan merasa memiliki andil pada setiap keputusan yang dibuat oleh perusahaan serta memiliki kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh persatuan pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan perusahaan.

3. Konsistensi

Konsistensi merupakan tindakan atau sesuatu yang dilakukan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu, terutama agar adil atau akurat (Sanhaji et al., 2016). Konsistensi terpenuhi apabila semua karyawan diperlakukan sama oleh perusahaan tanpa membandingkan satu karyawan dengan yang lain. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap karyawan memiliki hak diperlakukan sama dalam suatu prosedur yang sama.

4. Bebas prasangka

(Wahyuni & Hartono, 2019) menyatakan prasangka atau bias merupakan pola penyimpangan dalam pengambilan keputusan pada situasi tertentu. Dalam keadilan prosedural bebas prasangka menjadi salah satu indikator terjadinya keadilan prosedural. Bebas prasangka terpenuhi apabila karyawan menilai bahwa tidak adanya diskriminasi perlakuan.

5. Akurasi informasi

(Lipursari, 2013) menyatakan bahwa akurasi informasi mengandung pengertian bahwa informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak bias atau menyesatkan. Akurasi terpenuhi apabila keputusan didasarkan pada informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan harus berdasarkan fakta.

Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

6. Mampu koreksi

Mampu koreksi atau tindakan korektif adalah proses berkomunikasi dengan karyawan untuk memperbaiki serta menghilangkan perilaku atau kinerja yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan (Tashi et al., 2016). Mampu koreksi terjadi apabila ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul. Mampu koreksi terpenuhi apabila karyawan menilai bahwa proses banding atau mekanisme lain dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.

7. Etika dan moral

(Bertens, 2005) menyatakan etika dan moral adalah nilai-nilai dan norma-norma moral, yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur perilaku. Etika dan moral terjadi apabila norma perilaku profesional tidak dilanggar. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Etika dan moral terpenuhi apabila karyawan merasa pengambilan keputusan keputusan telah sesuai dengan etika standar dan moral.

2.1.5 Keadilan Interaksional

Menurut (Colquitt, 2001) Keadilan interaksional adalah penilaian kewajaran atas perlakuan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan. Keadilan interaksional akan terpenuhi apabila atasan dapat mengkomunikasikan prosedur dari perusahaan tersebut dengan cara yang baik dan tepat, serta menggunakan informasi yang jujur dan benar.

Keadilan interaksional mengacu pada bagaimana seseorang memperlakukan orang lain. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan interaksional terdiri dari 9 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kesopanan

(Tyler dan Blader, 2003) mengemukakan bahwa kesopanan dalam keadilan organisasional merujuk pada bagaimana para karyawan diperlakukan dengan cara yang baik, sopan, dan menghargai dalam organisasi. Kesopanan terpenuhi apabila karyawan merasakan adanya kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.

2. Bermartabat

Bermartabat merujuk pada perlakuan yang adil dan hormat yang diberikan kepada karyawan tanpa memandang latar belakang, status, atau karakteristik pribadi mereka (Brink, 2013). Bermartabat akan terpenuhi apabila karyawan merasa mendapatkan perlakuan atasan dengan penuh martabat.

3. Hormat

(John Rawls, 1971) menyatakan bahwa hormat dalam keadilan organisasional diartikan sebagai sikap menghargai dan menghormati hak asasi manusia, termasuk hak-hak karyawan dalam organisasi. Hormat sebagai indikator keadilan interaksional akan terpenuhi apabila seorang karyawan merasakan sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.

4. Kepantasan kata-kata

(Greenberg dan Cohen, 2012) mengemukakan pendapat bahwa kepantasan kata-kata dalam keadilan organisasional adalah tentang penggunaan bahasa yang pantas dan sopan dalam komunikasi di tempat kerja. Hal ini meliputi penghindaran kata-kata kasar, menyela saat orang lain berbicara, atau menggunakan bahasa yang tidak pantas seperti merendahkan atau mengejek orang lain. Kepantasan kata-kata akan terpenuhi apabila karyawan merasakan kepantasan kata-kata dalam berkomunikasi yang digunakan oleh atasan.

5. Kejujuran

Kejujuran dalam keadilan organisasional mengacu pada prinsip di mana perusahaan harus berkomunikasi secara jujur dan terbuka dengan karyawan dan menghormati hak mereka untuk mengetahui informasi yang relevan

dengan pekerjaan mereka (Tyler, 2013). Kejujuran akan terpenuhi apabila karyawan merasa adanya kejujuran atasan dalam berkomunikasi.

6. Pembeneran

Greenberg (2010) menyatakan bahwa pembeneran pada keyakinan karyawan bahwa keputusan dan tindakan manajemen didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan rasional, serta dapat diterima secara moral. Dalam konteks ini, pembeneran menunjukkan bahwa keputusan dan tindakan manajemen dianggap benar dan adil oleh karyawan. Pembeneran akan terpenuhi apabila karyawan merasa setiap peraturan/prosedur perusahaan maupun keputusan perusahaan dijelaskan secara menyeluruh oleh atasan.

7. Masuk akal

Masuk akal dalam keadilan organisasional merujuk pada keadilan proses yang adil dan obyektif dalam pengambilan keputusan oleh manajemen atau atasan terhadap karyawan (Greenberg, 2010). Masuk akal sebagai indikator keadilan interaksional akan terpenuhi apabila karyawan merasa penjelasan yang diberikan oleh atasan merupakan penjelasan yang wajar dan masuk akal.

8. Tepat waktu

(Blanchard, 1982) menyatakan bahwa tepat waktu mengacu pada pentingnya komunikasi yang tepat waktu antara atasan dan bawahan dalam konteks bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tepat waktu akan terpenuhi apabila karyawan merasa kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.

9. Spesifik

(Mayer dan Davis, 2019) menyatakan bahwa spesifik merujuk pada keyakinan bawahan bahwa kebutuhan dan kontribusinya diakui dan diperhatikan secara individual oleh atasan. Artinya, atasan memahami bahwa setiap bawahan memiliki kebutuhan dan kemampuan yang berbeda, dan memberikan dukungan dan pengakuan yang spesifik untuk setiap individu. Spesifik terpenuhi apabila karyawan merasa atasan mereka dapat menyesuaikan kebutuhan khusus komunikasi bawahannya.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Menurut (Moeheriono, 2012) Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Bernardin, John, & Russel, 1993) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seroang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Apabila seorang karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi maka karyawan tersebut dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Menurut (Robbins S. P., 2006) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut (Robbins, 2006) dalam (Siagian, 2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan terdiri dari 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

(Goetsch dan Davis, 2005) menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Kualitas dalam kinerja karyawan merupakan pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas akan terpenuhi apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan serta mencapai target lebih dari yang diharapkan.

2. Kuantitas

(Wungu dan Brotoharsojo, 2003) menjelaskan bahwa kuantitas adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kuantitas kinerja karyawan merupakan jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas akan terpenuhi apabila seorang karyawan mampu menunjukkan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu didefinisikan sebagai kemampuan sistem untuk merespons dalam waktu yang ditentukan (Cothier & Levis, 1986). Dalam kinerja karyawan, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu akan terpenuhi apabila karyawan mampu menunjukkan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu keadaan di mana terjadi kesesuaian antara tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai (Erawati et al., 2017). Efektivitas akan terpenuhi apabila karyawan mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Kemandirian

(Tingo & Mseti, 2022) menyatakan bahwa kemandirian dalam kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dengan mengambil inisiatif dan membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaannya. Kemandirian akan terpenuhi apabila karyawan mempunyai

komitmen kerja dengan instansi maupun lingkungan kerja serta tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja dengan efisiensi, tetapi juga terlibat dalam praktik pengendalian internal yang kuat. Dalam konteks ini, peran seorang *controller* menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Controller* adalah manajer yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi, dan mengoordinasikan partisipasi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian pencapaian tujuan, dalam menentukan efektifitas dan kebijakan, dan dalam menciptakan struktur dan proses organisasi (Carter & William, 2009).

Controllershship merupakan konsep yang melibatkan peran dan tanggung jawab seorang *controller* atas pengendalian internal di dalam suatu perusahaan. *Controllershship* berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sistem pengendalian internal yang dirancang untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan. *Controllershship* merupakan pengendalian atas kinerja karyawan agar berjalan sesuai rencana perusahaan. Terdapat beberapa langkah dalam *controllershship* agar kinerja karyawan berjalan sesuai dengan rencana perusahaan seperti membuat tujuan dan sasaran yang jelas, menyediakan pengukuran kinerja yang relevan, memberikan *feedback* dan bimbingan, mengidentifikasi dan mengatasi hambatan kinerja, serta melakukan evaluasi dan peningkatan dalam sistem.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menyediakan pengukuran kinerja yang relevan seperti dengan menggunakan *Management Performance Measurement* (MPM). *Management performance measurement* merupakan proses mengukur, menganalisis, dan melaporkan kinerja suatu perusahaan, unit kerja, atau individu berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dalam manajemen melibatkan penggunaan berbagai

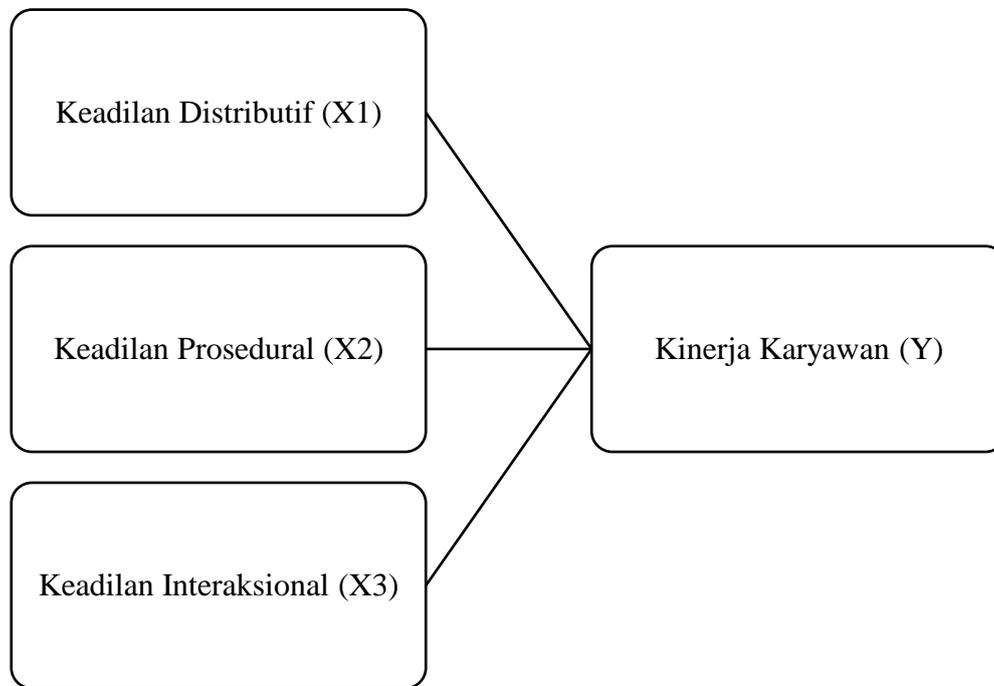
indikator, dan *key performance indicators* (KPI) yang relevan dengan tujuan organisasi. Pengukuran tersebut mencakup berbagai aspek atau perspektif seperti *financial perspective* atau perspektif keuangan, *business process perspective* atau perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses-proses internal yang penting bagi perusahaan, *customer perspective* atau perspektif pelanggan yang mengevaluasi kepuasan pelanggan, dan *learning & growth perspective* atau perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mencakup produktivitas karyawan.

Management performance measurement melibatkan pengukuran kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menggunakan berbagai pengukuran serta indikator, termasuk baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Pada penelitian ini, peneliti akan berfokus pada *non-financial measurement* atau pengukuran non-keuangan. *Non-financial measurement* atau pengukuran non-keuangan merujuk pada penggunaan indikator dan pengukuran yang tidak terkait dengan angka-angka keuangan. Pengukuran *non-financial measurement* mencakup aspek-aspek seperti penjualan unit, penyampaian laporan, respon atas keluhan konsumen, pencapaian target, serta kualitas produk atau layanan.

Dalam pengukuran kinerja karyawan, *non-financial measurement* memberikan perspektif yang lebih luas dan menyeluruh tentang kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan, melampaui indikator keuangan seperti pendapatan atau laba. Pengukuran non-keuangan memberikan informasi tentang bagaimana perusahaan berfungsi dalam perspektif yang lebih luas, mencakup kepuasan pelanggan, keunggulan operasional, serta inovasi perusahaan. *Non-financial measurement* membantu manajemen memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan, memperbaiki kelemahan, dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, *non-financial measurement* menjadi penting dalam konteks *management performance measurement* karena memperluas cakupan evaluasi kinerja dan memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang berbagai aspek yang relevan dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka diperoleh kerangka penelitian seperti berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur.
2.	Fadhela Mardhatillah (2021)	Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga pendidik.
3.	Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule (2019)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik ini secara simultan, sesuai dengan yang diharapkan, bahwa kepemimpinan, dan motivasi kerja karyawan, akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja karyawan
4.	Suharyoko (2016)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Keadilan distributif secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai sementara keadilan

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
			prosedural tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai akan tetapi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja, baru kemudian kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai.
5.	Siti Hidayah, Haryani (2013)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan

Keadilan distributif berfokus pada keadilan atas hasil, seperti gaji dan pengakuan yang karyawan terima (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil.

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka.

Keadilan distributif adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi.

Keadilan distributif dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, gaji yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai dan kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siti Hidayah dan Haryani, 2013) menghasilkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari uraian diatas disimpulkan apabila perlakuan adil dalam sebuah perusahaan meningkat maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat, dan sebaliknya. Perlakuan adil tersebut berkaitan dengan terpenuhinya keempat indikator keadilan distributif yang menjadi tolak ukur keadilan distributif yaitu dengan persamaan, kelayakan, kontribusi, dan kinerja (Colquitt, 2001).

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini:

H₁: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan

Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan tentang keadilan atas proses yang digunakan untuk mendistribusikan *reward* (Mattenson et al., 2014). Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada karyawannya. Keadilan prosedural merupakan sebuah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya.

Dengan adanya keadilan prosedural dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Agar karyawan menganggap adil sebuah proses, mereka harus merasa bahwa

mereka mempunyai kendali atas hasil dan bahwa mereka diberi penjelasan yang memadai tentang alasan munculnya hasil tersebut. Dengan merasa terlibatnya para karyawan dalam pembuatan prosedur tersebut sehingga perilaku para karyawan akan turut ikut serta dalam aktivitas-aktivitas serta untuk mengikuti aturan perusahaan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suharyoko, 2016) menunjukkan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari uraian diatas disimpulkan dengan adanya keadilan prosedural disebuah perusahaan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Semakin karyawan merasa dilibatkan dalam prosedur suatu perusahaan maka karyawan tersebut akan merasakan adanya sebuah keadilan prosedural. Diikuti dengan 7 indikator yang menjadi tolak ukur terpenuhinya keadilan prosedural dikembangkan oleh (Colquitt, 2001) yaitu kendali proses, kendali keputusan, konsistensi, bebas prasangka, akurasi informasi, mampu koreksi, etika dan moral.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini:

H₂: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi keadilan interaksional mencerminkan perasaan pegawai mengenai apakah manajer peka terhadap masalah mereka dan memperlakukan mereka dengan sopan dan penuh hormat (Jackson, Schuler, & Wemer, 2010). Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional merupakan sebuah aspek keadilan terkait interaksi baik secara informasi maupun antar personal. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Bass, 2003). Keadilan interaksional yang tinggi cenderung meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan dihargai oleh atasan atau

pihak lain, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk berkontribusi secara maksimal pada organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Irpan et al., 2022) menghasilkan bahwa terdapat pengaruh antara keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan.

Jadi, dari uraian diatas disimpulkan dengan dengan adanya keadilan interaksional yang diterapkan oleh perusahaan yang terdiri dari keadilan interpersonal dan keadilan informasional, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Keadilan interaksional memiliki 9 indikator yang dikembangkan oleh (Colquitt, 2001) yaitu kesopanan, bermartabat, hormat, kepantasan kata-kata, kejujuran, pembenaran, masuk akal, tepat waktu, dan spesifik.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini:

H₃: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

A. Jenis Penelitian

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data-data yang didapat yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka serta dapat dihitung dalam satuan hitung. Data kuantitatif pada penelitian ini adalah sampel, responden, skor-skor dan hasil tabulasi dari kuesioner (Sugiyono, 2017).

2. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berupa penjelasan-penjelasan dan tidak berbentuk angka serta dapat diukur dalam satuan hitung (Sugiyono, 2017).

Data kualitatif pada penelitian ini adalah hasil dari pernyataan responden melalui pengisian kuesioner serta wawancara dengan beberapa responden.

B. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan langsung dari sumber dan objek yang diteliti (Sanusi, 2014). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden, dan jawaban yang diberikan akan menjadi data peneliti sebagai bahan penelitian. Selain itu peneliti melakukan wawancara langsung untuk menggali data mengenai permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian.

3.2 Metode Pengumpulan Data

(Sugiyono, 2017) mengatakan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi, yaitu:

1. Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

2. Wawancara

Metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono 2017).

3. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut (Sugiyono, 2017) kuesioner cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Selain itu, kuesioner merupakan mekanisme yang efisien karena bisa dilakukan melalui memberikan kuesioner online seperti menyebarkan *google form* kepada responden.

3.3 Populasi dan Sampel

- A. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Lautan Teduh Interniaga di seluruh cabang Bandar Lampung.

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No.	Cabang PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung	Jumlah Karyawan
1.	PT Lautan Teduh Interniaga Cabang Sentral	33
2.	PT Lautan Teduh Interniaga Cabang Tirtayasa	31
3.	PT Lautan Teduh Interniaga Cabang Pahoman	27
4.	PT Lautan Teduh Interniaga Cabang Kedaton	30
5.	PT Lautan Teduh Interniaga Cabang Langkapura	17
Jumlah		138

Sumber: PT Lautan Teduh Interniaga, 2022

B. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Penelitian dengan jumlah populasi yang besar sehingga tidak memungkinkan untuk mempelajari semua yang ada dalam populasi misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka penelitian dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut (Sugiyono, 2017).

Pada penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan cara *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pada kriteria tertentu.

Kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan yang memiliki jabatan/posisi berkaitan dengan penjualan perusahaan.
2. Karyawan yang memiliki lama bekerja lebih dari 2 tahun di perusahaan.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut (Sugiyono, 2017) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*).

1. Variabel bebas (independen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen), yang disimbolkan dengan simbol (X). Dalam penelitian ini keadilan distributif sebagai variabel X1, keadilan prosedural sebagai X2, dan keadilan interaksional sebagai X3.

2. Variabel terikat (dependen)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, yang disimbolkan dengan simbol (Y). Dalam penelitian ini kinerja karyawan sebagai Y.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini mengukur terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu melanjutkan analisis ini untuk mencari hubungan suatu variabel dengan variabel yang lainnya.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Keadilan Distributif	Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan <i>reward</i> lainnya. (Lewis, 2013)	1. Persamaan 2. Kelayakan 3. Kontribusi 4. Kinerja (Colquitt, 2001)	Likert
2.	Keadilan Prosedural	Keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. (Rakmawati Hajiyanti, 2013)	1. Pengendalian proses 2. Pengendalian keputusan 3. Konsistensi 4. Bebas prasangka 5. Akurasi Informasi 6. Mampu mengoreksi 7. Etika dan moral (Colquitt, 2001)	Likert

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
3.	Keadilan Interaksional	Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad, 2012).	1. Kesopanan 2. Bermartabat 3. Hormat 4. Kepantasan kata-kata 5. Kejujuran 6. Pembenaran 7. Masuk akal 8. Tepat waktu 9. Spesifik (Colquitt, 2001)	Likert
4.	Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Murty & Hudiwinarsih, 2012)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Robbins, 2006)	Likert

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan acuan yang digunakan untuk menentukan panjang serta pendeknya interval yang ada didalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang telah digunakan sebelumnya dalam penelitian yang relevan.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai panduan untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert yang digunakan adalah skala likert 5 poin dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Likert

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2017

Angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang bersifat negatif (sangat tidak setuju) terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, sedangkan angka 5 (lima) menunjukkan tanggapan yang bersifat positif (sangat setuju).

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data menjadi bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Teknik analisis yang di pilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan di teliti. Metode analisis data diuraikan pada paparan berikut ini.

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut (Sugiyono, 2017) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul.

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis yang keterangan untuk membantu analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami. Hasil jawaban tersebut akan digunakan untuk mendapatkan jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel.

1. Deskripsi Responden

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan profil responden berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan/posisi, dan lama responden bekerja di perusahaan tersebut. Data tersebut dideskripsikan dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi.

2. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel atau lebih dikenal dengan statistik deskriptif merupakan prosedur pengolahan data dengan menggambarkan dan meringkas data secara ilmiah dalam bentuk tabel atau grafik (Sugiyono, 2017). Pengukuran statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran suatu data yang meliputi *mean, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range*.

3.7.2 Structural Equation Model – Partial Least Square (Smart PLS 4.0)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang *Variance Based* dan lebih dikenal dengan nama Partial Least Squares (PLS), atau SEM-PLS. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini karna lebih efektif dibandingkan metode multivariat lainnya dalam menggabungkan model (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) (Ghozali, 2014). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software smartPLS versi 4.0.9.2. Menurut Ghozali (2014), SEM-PLS selain dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidak adanya hubungan antara variabel laten.

3.8 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model Pengukuran atau *Outer Model* adalah model yang menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. *Outer model* sering disebut juga *outer relation* atau *measurement model*, menentukan bagaimana kualitas data yang valid dan andal yang dipenuhi oleh pertanyaan kuisisioner di uji data yang valid dan reliabel harus dipenuhi.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2017) Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur dikatakan tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji kevalidannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Uji validitas pada metode PLS, meliputi:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Suatu indikator dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai *loading factor* (korelasi antara indikator dengan konstruk latennya) lebih besar daripada 0,70. Jika ada *loading factor* di bawah 0,70 maka akan dikeluarkan dari model (Ghozali, 2014).

2. *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*, nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan nilai *Fornell-Larcker Criterion* (Ghozali, 2014). Jika nilai AVE dan nilai *Fornell-Larcker* lebih besar dari 0,5 maka *discriminant validity* yang baik telah tercapai. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada korelasi konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya maka data dikatakan valid (Ghozali, 2014).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2017) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur sama.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

1. *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel akan dikatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

2. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha merupakan nilai koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2006). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6.

3.9 Model Struktural (*Inner Model*)

Model Struktural atau *Inner Model* adalah model yang menganalisis hubungan antar konstruk (antar variabel laten) yakni variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen) serta hubungan di antaranya (Ghozali, 2014).

3.9.1 Uji R Square (R^2)

Uji R square digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi R square (R^2) antara satu dan nol, dimana nilai R square (R^2) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar (Ghozali, 2014).

Kriteria dari nilai R^2 dikelompokkan dalam tiga klasifikasi, yaitu:

- A. 0,67 (kuat)
- B. 0,33 (moderat)
- C. 0,19 (lemah)

Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

3.9.1 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam SmartPLS 4.0.9.2 diperoleh dengan melakukan prosedur *Bootstrapping*. Pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrap* dengan 5000 pergantian.

1. *Path Coefficient*

Uji ini digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur (*path coefficients*)

merupakan suatu nilai yang berguna dalam menunjukkan arah hubungan pada variabel, apakah suatu hipotesis memiliki arah yang positif atau negatif. Pengujian ini dilakukan guna meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat.

- Jika nilai *path coefficient* adalah positif maka searah. Artinya, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat / naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik;
- Jika nilai *path coefficient* adalah negatif, maka berlawanan arah. Artinya, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat / naik, maka nilai variabel endogen menurun.

2. *P-Values*

- Jika nilai *P-Values* $< 0,05$, maka signifikan;
- Jika nilai *P-Values* $> 0,05$, maka tidak signifikan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dibahas di bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam distribusi imbalan, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam penerapan aturan, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
3. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
4. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini mampu membuktikan hipotesis yang dibangun, tetapi penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan-keterbatasan yang meliputi

1. Keterbatasan akses data. Perolehan data yang diinginkan peneliti belum maksimal dikarenakan banyak dokumen dan informasi yang memang tidak dapat diperoleh peneliti.
2. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan kuesioner. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan hanya menggambarkan pendapat karyawan PT Lautan Teduh Interniaga terhadap kinerja mereka, dan peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden sehingga memungkinkan data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadinya bias.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan sampel yang digunakan.
2. Pada penelitian selanjutnya, dapat mengembangkan penelitian ini pada alat analisis, variabel-variabel lain yang belum dibahas dalam penelitian ini, seperti seperti motivasi, lingkungan kerja, pelatihan karyawan, dan sebagainya.
3. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat meyakinkan kepada seluruh karyawan bahwa sistem distribusi imbalan yang diterapkan telah berdasarkan asas keadilan yang menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan.
4. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat lebih melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan serta dalam pelaksanaan seluruh keputusan dilakukan dengan konsisten kepada seluruh karyawan.
5. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat meningkatkan komunikasi atasan dengan karyawan dengan menggunakan kata-kata sopan dan tidak menyinggung perasaan karyawan dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Alotaibi, & Adam, G. (2001). *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait*. Public Personnel Management.
- Anastasia Lipursari. (2013). Peran Sistem Informasi Manajemen (Sim) Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Stie Semarang*, 5(1)
- Bernardin, John, & Russel, J. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: Series in Management.
- Carter, & William, K. (2009). *Akuntansi Biaya edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cothier, P. H., & Levis, A. H. (1986). Timeliness and Measures of Effectiveness in Command and Control. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 16(6), 844–853. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1986.4309003>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). <CropanzanoBowenGilliland2007.pdf>. *Academy of Management Perspectives*, 34–49.
- Erawati, I., Darwis, M., & Nasrullah, M. (2017). Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa. *Jurnal Office*, 3(1), 13. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3450>
- Faturochman. (2012). *Keadilan Perspektif Psikologi*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dengan Pustaka Belajar.
- Gary, D. (2013). *Human Resource Management*. Fourteenth Edition.
- Greenberg, Jerald, & Robert, A. B. (2003). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prectice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. In NJ: Prectice Hall.
- Irpan, I., Adriansyah, M. A., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 180.

<https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i1.7227>

- Jackson, Schuler, & Wemer. (2010). *Pengelolaan Sumberdaya Manusia (Benny Prihartanto, Penerjemah)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jawad, 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://doi.org/10.9790/487x-0543945>
- Jogiyanto, & Abdillah. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- John, R. (2006). *Teori Keadilan Dasar-Dasar Filsafat Politik untuk Mewujudkan Kesejahteraan Sosial dalam Negara*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2013.81.86>
- Martha Albertson Fineman. (2019). Vulnerability And Social Justice. *Journal Social*.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Graffindo Persada.
- Moorhead, & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi (Diana Angelica, Penerjemah.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), 215. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sanhaji, A., Budi, E., & Soetjipto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 1(5), 917 – 926. , 1(5), 917–926.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375+394. <https://doi.org/10.1108/00483480310467660>

- Siagian, H. & Lie, T. F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner. *Jurnal Agora*, 6(1), 1–6.
- Siti Hidayah & Haryani. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharyoko. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta). *Widya Ganeswara*, 26(31), 190–199.
- Tashi, T., Mbuya, V. B., & Gangadharappa, H. V. (2016). Corrective action and preventive actions and its importance in quality management system: A review. *International Journal of Pharmaceutical Quality Assurance*, 7(1), 1–6.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. A PsychologicL Analysis.
- Tingo, J., & Mseti, S. (2022). Effect of Employee Independence on Employee Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(2), 01–11. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.2.1>
- Tjahyanti, S., & Puspasari, P. A. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Keadilan Temporal dan Keadilan Spasial Terhadap Kepuasan Kerja pada Unit Kerja Access dan Service Operation PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(3), 395–408. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i3.132>
- Wahyuni, S., & Hartono, J. (2019). *Akuntansi Keprilakuan Pengantar*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Graffindo Persada.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 88–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i1.11478>
- Yesabella, T. A., & Nugroho, B. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bengawan Solo Trans. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 23(1), 34–41.
- Yusuf, A. E. (2014). Dampak Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Individu.

Humaniora, 5(1), 494. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.3065>

Zainal Arifin, Nazief Nirwanto, Abdul Manan. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science*, 2(1)