

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT BUMI PERKASA PERMAI

Ihsan Dwirahman Sidiq<sup>1</sup>, Agung Wahyu Handaru<sup>2</sup>, Solikhah<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received : April 2025

Revised : April 2025

Accepted : April 2025

Available online

Korespondensi: Email:

[ihsandwirahman24@gmail.com](mailto:ihsandwirahman24@gmail.com)



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

### Abstrak

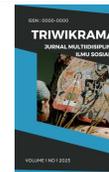
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pada PT Bumi Perkasa Permai anak perusahaan Modernland Realty, mengetahui pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada sektor jasa pengelolaan gedung pada PT Bumi Perkasa Permai dengan jumlah sampel 125 responden, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner *Google Form*. Data diuji dengan analisis regresi linier berganda menggunakan software SPSS versi 26. Teknik analisis

data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji instrumen, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kondisi keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tergolong sangat tinggi. Selain itu, hasil uji data menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan keadilan organisasi serta budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Studi ini menyiratkan bahwa perusahaan harus mempertahankan sistem kompensasi yang adil, memberikan panduan kerja yang jelas, dan memastikan pengawasan yang konstruktif untuk mempertahankan kepuasan karyawan. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan keadilan prosedural melalui evaluasi rutin dan komunikasi dua arah sambil meningkatkan kepuasan finansial melalui peninjauan struktur gaji.

**Kata kunci:** Keadilan organisasi; budaya organisasi; kepuasan kerja; manajemen gedung.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia telah memberikan dampak yang nyata terhadap pendekatan utama sebuah perusahaan modern dalam memandang karyawan. Perusahaan memandang manusia sebagai modal perusahaan bahkan aset jangka panjang. Kesadaran akan urgensi sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan. Maka di satu sisi, perusahaan harus memiliki strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan dua hal. Pertama, tingkat efisiensi kinerja karyawan. Kedua, tingkat produktivitas kinerja karyawan (Dressler, 2020). Di sisi lain, organisasi harus menjaga tingkat kesejahteraan karyawan dalam model bisnis dan organisasi yang sehat (Di Fabio, 2017). Untuk mencapai kedua sisi tersebut, salah satu pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena menjaga kepuasan kerja memiliki peran sentral dan tidak tergantikan di antara strategi yang mendukung *human capital* (Di Fabio & Peiro, 2018).

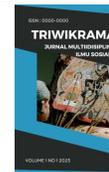


Berbagai bukti dari penelitian kontemporer menunjukkan dampak nyata kepuasan kerja terhadap hasil kinerja organisasi dan individu. Penelitian Robert & David (2020), Ayala et. al. (2016), dan Bayora et al. (2020) menunjukkan pentingnya kepuasan kerja terhadap kinerja individu karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya memiliki perasaan emosional yang positif terhadap pekerjaannya. Lebih jauh lagi, hal itu memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Miah (2018) menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung tidak disiplin, akan meninggalkan perusahaan, dan menurunkan produktivitas kerja (Robbins, 2012).

Dalam konteks PT Bumi Perkasa Permai (BPP), anak perusahaan Modernland Realty yang bergerak di bidang pengembangan real estate, kepuasan kerja masih menjadi tantangan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, praktik kepuasan kerja karyawan PT BPP masih memiliki beberapa kendala, seperti tindakan disiplin, kurangnya insentif, dan komunikasi yang kurang baik dari 194 karyawannya. Data absensi karyawan dari April 2023 sampai dengan Maret 2024 mencatat rata-rata tingkat absensi sebesar 3,11%, yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang kurang optimal berdasarkan klasifikasi Flippo (2002).

Hasil survei pendahuluan menunjukkan dua faktor terbesar yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT BPP yaitu keadilan organisasi dan budaya organisasi. Dengan jumlah peserta survei sebanyak 30 orang karyawan, disebutkan bahwa 80% karyawan menilai perlakuan yang adil dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Penelitian Al Halbusi et al. (2020) yang menegaskan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Selain itu, sebanyak 66,67% karyawan menegaskan urgensi budaya organisasi yang kuat, hal ini mendukung penelitian Manzoor et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan karyawan rasa identitas dan tujuan yang jelas. Meskipun dalam literatur yang ada telah banyak dibahas tentang peran keadilan organisasi dan budaya organisasi.

Penelitian pada umumnya berfokus pada sektor-sektor seperti pertambangan (Dajeng et.al, 2023), pendidikan (Damayanti, 2019), logistik (Al-Douri, 2019), kesehatan (Shimamura et.al, 2021), dan pemerintahan (Mashi, 2017). Penelitian yang secara khusus pada sektor pengelolaan gedung, seperti yang dilakukan pada PT Bumi Perkasa Permai (BPP), masih terbatas. Hal ini menimbulkan kesenjangan empiris dalam memahami variabel-variabel tersebut. Peran penelitian pada sektor yang berbeda dapat menciptakan karakteristik yang unik dan spesifik, khususnya pada sektor pengelolaan properti dan jasa penyewa. Dengan mempertimbangkan hasil observasi, pra survei, dan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bumi Perkasa Permai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan jalan tengah bagi teori manajemen dan aplikasi praktis serta dapat memberikan kontribusi pada wacana strategi sumber daya manusia yang efektif pada sektor pengelolaan properti.



---

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kepuasan Kerja

Menurut Specchia et.al (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja yang memenuhi harapan dan kebutuhan individu. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemenuhan harapan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kepuasan kerja yang tinggi. Sementara itu, Malek (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, meliputi lingkungan kerja, dukungan atasan, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Meng (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari budaya organisasi yang mendukung dan kinerja kepemimpinan yang kuat. Dalam hal ini, individu mengevaluasi aspek-aspek penting dari pekerjaan mereka secara positif. Abuhashesh (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dialami ketika pekerjaan memenuhi atau bahkan melampaui harapan seseorang, ia menyoroti peran harapan dalam kepuasan kerja. Selain itu, Morris (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja mencakup penilaian karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan harapan penting mereka. Robbins dan Judge (2019) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang berasal dari evaluasi karakteristiknya.

Definisi kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif dan evaluasi kognitif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Termasuk lingkungan kerja, dukungan yang lebih baik, budaya organisasi, dan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan.

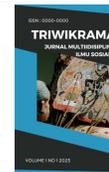
Berdasarkan Afandi (2018) dan Robbins and Judge (2019) kepuasan kerja dapat diukur melalui 5 dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Namun untuk menyesuaikan dengan kondisi objek penelitian, maka dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, dan rekan kerja.

### 2.2 Keadilan Organisasi

Poluan dkk (2021) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan secara keseluruhan mengenai apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi juga merupakan sejauh mana individu percaya bahwa hasil yang diterima dan cara perusahaan memperlakukan individu secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, juga diterapkan dalam menyelidiki perilaku yang relevan dengan organisasi.

Menurut Vardhani (2018) keadilan organisasi merupakan pandangan individu terhadap pengalaman yang adil dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat dianggap sebagai faktor yang dapat mendorong peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa diperlakukan secara setara dan adil oleh manajemen, sesuai dengan harapan mereka (Mada et al., 2017). Menurut Edward (2022) dalam keadilan organisasi merupakan ukuran sejauh mana karyawan merasa bahwa keputusan yang dibuat dalam organisasi dianggap adil. Keadilan organisasi yang diterapkan dengan baik dapat mendorong karyawan untuk lebih profesional dalam bekerja, yang pada akhirnya menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap perlakuan adil yang mereka terima dari organisasi yang mencakup distribusi sumber daya, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal. Keadilan organisasi mencakup evaluasi karyawan terhadap sejauh mana mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi, kesempatan, dan perlakuan sehari-hari, berdasarkan pengalaman aktual mereka saat berada di organisasi.



Dimensi keadilan organisasi di atas keadilan organisasi dapat diukur melalui 4 dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Gori et. al., 2020). Namun untuk menyesuaikan dengan kondisi objek penelitian, maka dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan informasional.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Secara lebih sederhana, budaya organisasi mengacu pada bagaimana segala sesuatunya diatur dan dilakukan dalam suatu organisasi. Budaya ini mencakup sejumlah pengalaman, filosofi, nilai, harapan, dan keyakinan yang ada dalam organisasi, dan ini akan tercermin dalam tindakan dan perilaku anggota organisasi dalam berbagai konteks, mulai dari operasi internal hingga hubungannya dengan lingkungan eksternal, serta dalam mencapai tujuan di masa mendatang. Berbagai ahli telah memberikan pandangannya tentang definisi budaya organisasi, dan ini adalah pandangan tentang bagaimana budaya organisasi dapat dijelaskan tanpa mengabaikan hak cipta (Hasibuan, 2020).

Budaya organisasi saat ini tengah menjadi perbincangan banyak kalangan, mulai dari para ahli atau spesialis hingga para praktisi dan eksekutif bisnis. Sebab, budaya organisasi dapat menjadikan suatu organisasi menjadi lebih stabil, lebih maju, dan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan (Sutrisno, 2019). Asal muasal budaya organisasi berasal dari pendirinya, sebab pendiri organisasi tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya awal yang membentuk kebiasaan atau habitus yang dapat menjadi sebuah ideologi. Budaya akan mengikat para anggota kelompok menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman dalam perilaku atau tindakan (Qohar & Rosyidi, 2017).

Robbins & Judge (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dijalankan oleh anggota suatu organisasi untuk membedakannya dari organisasi lain. Cameron et al. (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi yang membentuk perilaku dan interaksi mereka.

Berdasarkan dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Cotler (2020) yaitu Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Agresivitas, dan Stabilitas. Namun untuk menyesuaikan dengan kondisi objek penelitian, maka dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perhatian terhadap detail, orientasi orang, dan stabilitas.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian diawali dengan melakukan studi pustaka, observasi, wawancara, dan pra survei untuk mengetahui keadaan lingkungan tempat kerja karyawan secara langsung dan informasi mengenai lingkungan kerja. Selanjutnya dilakukan penyebaran kuesioner pra survei secara langsung kepada tiga puluh karyawan PT BPP, guna mendapatkan gambaran tentang masalah kepuasan kerja. Peneliti membahas variabel keadilan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Kedua variabel tersebut akan diuji apakah berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

### **3.1 Desain Studi**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dan analisis data dilakukan dengan cara analisis perhitungan deskriptif dan pengujian hipotesis pada jabatan staf di PT BPP. Populasi penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan staf di PT BPP yang berjumlah 183 orang. Sampel yang diukur dengan rumus Isaac dan Michael menghasilkan 125 karyawan sebagai sampel. Data akan disebar dan dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner *Google Forms*. Sebagai upaya

pengembangan pernyataan kuesioner yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka disusun operasionalisasi variabel sebagai berikut:

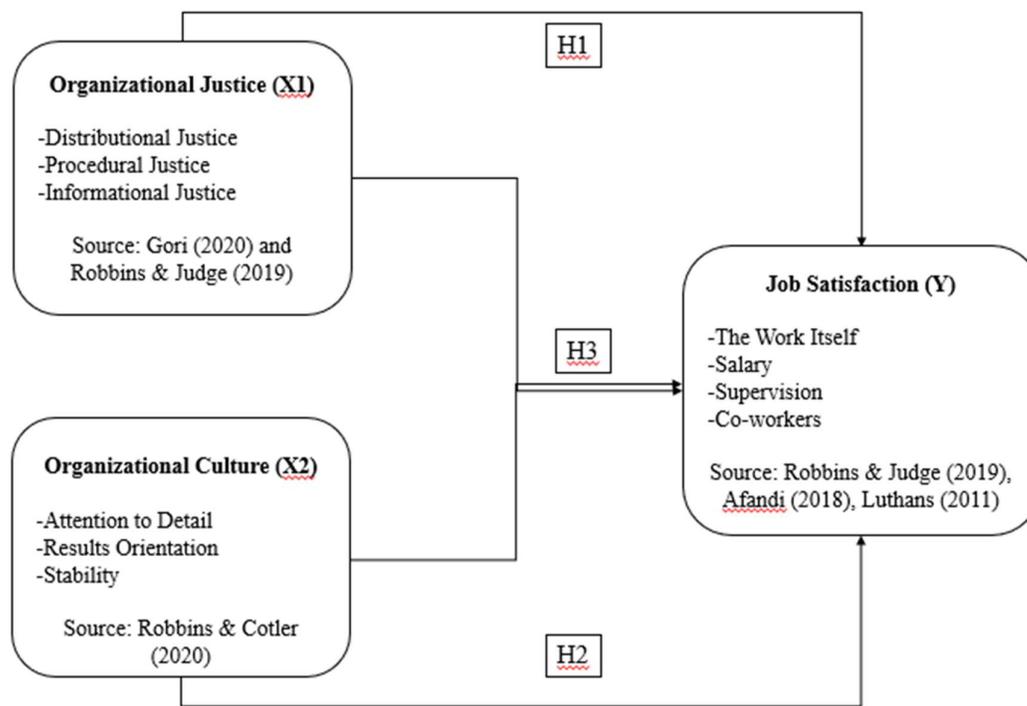
Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel	Ukuran	Indikator	Barang	Referensi	Skala
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri	Kepatuhan di tempat kerja	1,2	(Puspitawati & Riana, 2014)	
		Kualitas kinerja	3,4		
	Membayar	Kebutuhan finansial	5,6		
		Gaji sesuai kompetensi	7,8		
	Pengawasan	Teguran Pemimpin	9,10		
		Solusi masalah dari atasan	tanggal 11,12		
	Rekan kerja	Dukungan rekan kerja	13,14		
		Suasana yang harmonis	15,16		
Keadilan Organisasi (X1)	Keadilan Distributif	Akurasi penilaian kinerja	17,18	(Flint, dkk, 2012)	
		Validitas Evaluasi Kinerja	19,20		
	Keadilan Prosedural	Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat	tanggal 21,22		
		Konsistensi penerapan aturan	23,24		
	Keadilan Informasi	Komunikasi yang rinci dan tepat waktu	25,26		
		Penyesuaian komunikasi	27,28		
Budaya Organisasi (X2)	Perhatian terhadap Detail	Kemampuan untuk memahami pekerjaan	29,30	(Masitoh, 2013)	
		Akurasi kerja	31,32		
	Orientasi Hasil	Prioritaskan hasil kerja	33,34		
		Tuntutan perusahaan	35,36		
	Stabilitas	Konsistensi kerja	37,38		
		Kondisi perusahaan	39,40		

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa pernyataan-pernyataan terstruktur yang harus dijawab oleh responden melalui kuesioner dengan menggunakan skala *likert* 1-4. Skala *likert* dengan menggunakan empat poin dapat membuat responden tidak ragu-ragu dalam menentukan jawaban dan meningkatkan efektivitas jawaban yang diberikan (Sugiyono, 2018).

### 3.2 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar arah dan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 26 dan Microsoft Excel 365 untuk mengolah dan menganalisis data penelitian. Penelitian ini memiliki kerangka konseptual yang telah melalui penyesuaian dimensi teoritis dan kondisi empiris objek penelitian. Kerangka konseptual tersebut terlihat pada model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

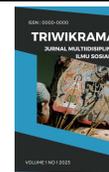
Berdasarkan kerangka teori dan model penelitian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut dalam penelitian ini:

- Hipotesis 1  
Ho1 : Keadilan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.  
Ha1 : Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- Hipotesis 2  
Ho2 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.  
Ha2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- Hipotesis 3  
Ho3 : Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.  
Ha3 : Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

## 4. HASIL

### 4.1 Deskripsi Responden

Responden dibagi menjadi lima kategori yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama masa kerja, dan status kepegawaian. Pertama, terdapat dominasi responden laki-laki dengan 77,6% yang disebabkan oleh karakteristik perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan gedung. Sehingga tuntutan pekerjaan lebih bersifat fisik dan membutuhkan lebih banyak laki-laki untuk bekerja di lapangan. Kedua, perusahaan didominasi oleh karyawan dengan usia 21-30 tahun dan 31-40 tahun, hal ini dikarenakan perusahaan tersebut bergerak di bidang jasa pengelolaan gedung sehingga membutuhkan karyawan muda dengan kondisi fisik yang prima.



Kelompok usia ini dinilai memiliki beberapa kelebihan seperti energi, semangat, dan daya tahan yang lebih tinggi.

Ketiga, tingkat pendidikan responden didominasi SMA/K sebesar 61,6%. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaannya mengandalkan kekuatan fisik dan tidak memerlukan pengetahuan serta keterampilan khusus yang tinggi. Keempat, responden lebih banyak berada dalam masa kerja kurang dari satu tahun dan antara satu sampai dua tahun. Hal ini dikarenakan sistem kerja kontrak yang dievaluasi setiap 6 bulan. Kelima, responden lebih banyak yang sudah menikah karena sebagian besar pegawai memang sudah memasuki usia menikah sesuai dengan laporan Badan Pusat Statistik tahun 2022 33,76% anak muda di Indonesia mencatatkan usia menikah pertama kali pada rentang 19-21 tahun.

## 4.2 Hasil Uji Instrumen

### A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan validitas atau invaliditas data kuesioner penelitian. Uji validitas penelitian menggunakan tingkat signifikansi 5% untuk korelasi item-total yang dikoreksi. Gunakan rumus  $r_{hitung} > r_{tabel}$  untuk memastikan validitas. Item dianggap tidak valid jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ . Setiap item pernyataan untuk setiap variabel lolos uji validitas, seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini (Sholikhah et al., 2022). Uji validitas ini dapat menyatakan bahwa semua pernyataan instrumen valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan Item	Pernyataan Item yang Valid
Keadilan Organisasi(X1)	12	12
Budaya organisasi(X2)	12	12
Kepuasan Kerja(Y)	16	16

### B. Uji Reliabilitas

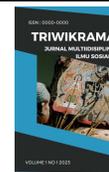
Hasil uji reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini, nilai *Cronbach's Alpha* variabel Keadilan Organisasi sebesar 0,932, *Cronbach's Alpha* variabel Budaya Organisasi sebesar 0,959, dan *Cronbach's Alpha* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,875. Semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah Item	Keterangan
Keadilan Organisasi ( $X_1$ )	0.932	12	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0.959	12	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.875	16	Reliabel

## 4.3 Hasil Analisis Deskriptif

Keadilan organisasi rata-rata sebesar 85,13% didukung oleh dimensi keadilan distributif dan keadilan informasional. Kedua, budaya organisasi rata-rata sebesar 91,2% didukung oleh dimensi perhatian terhadap detail dan dimensi stabilitas. Terakhir, kepuasan kerja rata-rata sebesar 81,5% didukung oleh dimensi supervisi dan rekan kerja. Ketiganya termasuk dalam kategori kriteria interpretasi sangat tinggi (76-100%) menggunakan pengukuran dari Ridwan & Sunarto (2011).



#### 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### A. Uji Normalitas

Uji normalitas penelitian menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test*, kriteria yang harus dipenuhi yaitu data harus memiliki nilai signifikansi *residual* >0,05. Pada tabel tersebut terlihat nilai *Asymp Sig (2-tailed)* atau signifikansi penelitian ini sebesar 0,200 memenuhi kriteria nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga data dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke uji statistik parametrik.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		125
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	3.47421436
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.069
	<i>Positive</i>	.069
	<i>Negative</i>	-.049
<i>Test Statistic</i>		.069
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 <sup>c,d</sup>
a. <i>Test distribution is Normal.</i>		
b. <i>Calculated from data.</i>		
c. <i>Lilliefors Significance Correction.</i>		
d. <i>This is a lower bound of the true significance.</i>		

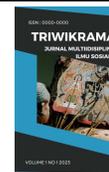
##### B. Uji Linearitas

Uji linearitas pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah kedua variabel memiliki hubungan linear atau tidak. Suatu variabel dikatakan memiliki hubungan linear jika nilai signifikansi (linearitas) < 0,05. Berikut ini adalah tabel hasil uji linearitas pada penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja  
*ANOVA Table*

		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Job Satisfaction * Organizational Justice</i>	<i>Between Groups</i>	<i>(Combined)</i> 343.143	10	34.314	2.042	.035
		<i>Linearity</i> 242.521	1	242.521	14.432	.000
		<i>Deviation from Linearity</i> 100.622	9	11.180	.665	.739
<i>Within Groups</i>		1915.751	114	16.805		
<i>Total</i>		2258.895	124			

Tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi Linearitas sebesar 0,000 yang memenuhi kriteria kurang dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan linier.



Tabel 6. Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja  
**ANOVA Table**

			<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Job Satisfaction * Organizational Culture</i>	<i>Between Groups</i>	<i>(Combined)</i>	343.143	10	34.314	2.042	.035
		<i>Linearity</i>	242.521	1	242.521	14.432	.000
		<i>Deviation from Linearity</i>	100.622	9	11.180	.665	.739
	<i>Within Groups</i>		1915.751	114	16.805		
<i>Total</i>			2258.895	124			

Tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi Linearitas sebesar 0,002 memenuhi kriteria kurang dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan linier.

### C. Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
<b>Model</b>		<b>Collinearity Statistics</b>	
		<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
1	<i>Organizational Justice</i>	.881	1.135
	<i>Organizational Culture</i>	.881	1.135

a. *Dependent Variable: Job Satisfaction*

Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Pada tabel di atas terlihat bahwa nilai VIF dari kedua variabel bebas yaitu keadilan organisasi dan budaya organisasi adalah sebesar 1,135. Nilai VIF dari kedua variabel bebas tersebut kurang dari 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dan model tergolong baik.

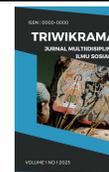
### D. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Glejser* dengan ketentuan apabila nilai signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas. Berikut ini adalah tabel hasil uji heteroskedastisitas:

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
<b>Model</b>		<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>t</b>	<b>Sig.</b>
		<b>B</b>	<b>Std. Error</b>		
1	<i>(Constant)</i>	2.310	4.032	.573	.568
	<i>Organizational Justice</i>	-.134	.107	-1.250	.214
	<i>Organizational Culture</i>	.140	.078	1.795	.075

a. *Dependent Variable: Job Satisfaction*



Tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi variabel keadilan organisasi sebesar 0,214 dan nilai signifikansi budaya organisasi sebesar 0,075 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan model penelitian dapat dinyatakan baik.

#### 4.5 Hasil Uji Hipotesis

##### A. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk memberikan jawaban apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif. Berikut ini adalah hasil tabel uji regresi linier berganda:

Tabel 9. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>				
	<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	9.387	6.298		1.490	.003
	<i>Organizational Justice</i>	.322	.167	.151	3.856	.000
	<i>Organizational Culture</i>	.793	.122	.511	6.508	.000

a. *Dependent Variable: Job Satisfaction*

Berdasarkan tabel di atas, nilai konstanta dapat dilihat dengan persamaan regresi berikut:

$$= 9.387 + 0.322X_1 + 0.793X_2$$

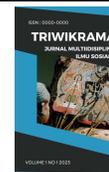
Berdasarkan model persamaan di atas, diperoleh nilai konstanta sebesar 9,387. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam hal ini keadilan organisasi dan budaya organisasi adalah konstan atau  $X = 0$ , maka kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 9,387. Nilai koefisien regresi pada variabel keadilan organisasi sebesar 0,322. Nilai koefisien regresi pada variabel budaya organisasi sebesar 0,793.

##### B. Uji parsial atau uji t

Uji t atau uji parsial dalam penelitian ini dilakukan dengan kriteria  $H_0$  diterima apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau apabila nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, begitu pula sebaliknya. Untuk mengetahui nilai t tabel diperlukan nilai *Degree of Freedom* (df) yaitu:  $Df = \text{Jumlah sampel penelitian (n)} - \text{Jumlah variabel penelitian (k)}$  ( $125 - 3 = 122$ ). Diketahui nilai df sebesar 122 dan taraf signifikansi 5%, maka t tabel dalam penelitian tersebut adalah sebesar 1,979.

Berdasarkan Tabel 9 analisis regresi linier berganda sebelumnya, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Variabel Keadilan Organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai t hitung sebesar 3,856 yang berarti lebih besar dari t tabel ( $3,856 > 1,979$ ) dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Nilai tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga  $H_{a1}$  diterima dan  $H_{o1}$  ditolak.
- 2) Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai t sebesar 6,508 yang berarti lebih besar dari t tabel ( $6,508 > 1,979$ ) dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga  $H_{a2}$  diterima dan  $H_{o2}$  ditolak.



### C. Uji Simultan atau Uji F

Uji F dilakukan dengan kriteria diterima apabila nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel, atau apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Perhitungan Ftabel menggunakan signifikansi 0,05 dan diukur dengan df1 yang disebut penyebut, dan df2 yang disebut pembilang. Rumus untuk mencari df1 adalah:

$$df1 = \text{jumlah variabel (k)} - 1 = 3 - 1 = 2, \text{ dan}$$

$$df2 = \text{jumlah sampel (n)} - (k) = 125 - 3 = 122.$$

Tabel 10. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
	<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	762.194	2	381.097	31.064	.000 <sup>b</sup>
	<i>Residual</i>	1496.701	122	12.268		
	<i>Total</i>	2258.895	124			

a. *Dependent Variable: Job Satisfaction*  
 b. *Predictors: (Constant), Organizational Culture, Organizational Justice*

Tabel di atas menunjukkan nilai Fhitung sebesar 31,064 dan nilai Ftabel berdasarkan perhitungan df1 dan df2 pada signifikansi 0,05, sehingga diperoleh 3,07. Jadi perbandingan Fhitung dan Ftabel sebesar 31,064, artinya Fhitung > Ftabel (31,064 > 3,07). Selain itu signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05, maka Ha3 diterima dan Ho3 ditolak. Hasil tersebut menyatakan bahwa Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### D. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi mempunyai kriteria bahwa semakin mendekati satu atau semakin besar nilai R-Square berarti semakin baik kemampuan variabel dependen dalam menjelaskan variabel independen. Berikut ini adalah tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

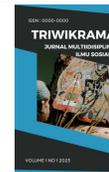
Model Summary				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.819 <sup>a</sup>	.671	.665	1.75129

a. *Predictors: (Constant), Organizational Culture, Organizational Justice*

Tabel di atas menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,671. Artinya variabel independen dalam penelitian ini yaitu keadilan organisasi dan budaya organisasi dalam mempengaruhi variabel dependen yaitu kepuasan kerja sebesar 67,1%, sedangkan sisanya sebesar 32,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

## 5. DISKUSI

Berdasarkan analisis data pada pengujian hipotesis diketahui bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,856 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,979 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dari probabilitas 0,05 sehingga hipotesis dapat diterima. Selain itu, koefisien regresi sebesar 0,322 menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



Artinya, kenaikan satu satuan pada variabel keadilan organisasi (X1) dengan asumsi variabel lain tetap, akan menaikkan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,322. Semakin tinggi keadilan organisasi, maka kenaikan kepuasan kerja akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah keadilan organisasi, maka kepuasan kerja akan semakin rendah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, tingkat keadilan organisasi dan kepuasan kerja pada perusahaan tergolong sangat tinggi. Kondisi keadilan organisasi yang sangat tinggi didukung oleh dimensi *distributed justice* yaitu aspek yang mengacu pada hasil atau ketidakseimbangan dalam organisasi yang didistribusikan secara adil antar karyawan. Sementara itu, kondisi kepuasan kerja yang sangat tinggi didukung oleh dimensi supervisi yaitu aspek yang terkait dengan hubungan atasan dan bawahan, dan dimensi rekan kerja yaitu aspek yang terkait dengan dukungan dan keharmonisan antar karyawan. Meskipun kondisi keadilan organisasi tergolong sangat tinggi, namun terdapat dimensi dan indikator yang perlu ditingkatkan agar keadilan organisasi lebih maksimal yaitu dimensi keadilan prosedural dan indikator *ability to express*. Sementara itu, tingkat kepuasan kerja yang juga tergolong sangat tinggi masih memiliki indikator yang perlu ditingkatkan yaitu dimensi *salary* dan indikator *financial needs and salary according to income*.

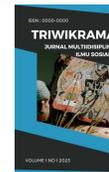
Temuan ini sejalan dengan penelitian Razaka et.al (2021), Shimamura et.al (2021), Gori et.al (2020), dan Mashri (2017) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dalam hal perlakuan yang adil oleh perusahaan. Kondisi keadilan organisasi yang tinggi dapat mendorong tingkat kepuasan yang positif terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis data pengujian hipotesis diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,508 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,979 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dari probabilitas 0,05 sehingga hipotesis dapat diterima. Selain itu nilai koefisien regresi sebesar 0,793 menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang artinya apabila budaya organisasi (X2) dinaikkan satu satuan dengan asumsi nilai variabel lain tetap, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,793 kali. Semakin tinggi budaya organisasi maka peningkatan kepuasan kerja akan semakin besar. Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka kepuasan kerja akan semakin rendah.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, tingkat budaya organisasi dan kepuasan kerja pada perusahaan tergolong sangat tinggi. Kondisi budaya organisasi yang sangat tinggi tersebut didukung oleh dimensi *attention to detail* yaitu aspek kompetensi dalam bekerja, dan dimensi *stability* yaitu aspek yang berkaitan dengan mempertahankan status *quo* atau kondisi yang sudah ada. Meskipun kondisi budaya tergolong sangat tinggi, namun dimensi dan indikator yang perlu ditingkatkan agar budaya organisasi lebih optimal adalah dimensi orientasi hasil dan indikator tuntutan perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Soomro & Shah (2019), Damayanti & Ismiyati (2019), dan Ilham (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penguatan budaya organisasi memerlukan stabilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Akhirnya, berdasarkan analisis hasil dan pengujian data sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari hasil uji F dimana nilai F hitung sebesar 31,064 lebih besar dari F tabel sebesar 3,07 sehingga hipotesis dapat diterima. Semakin tinggi keadilan organisasi yang disertai dengan budaya organisasi yang kuat pada perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya,



semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Bumi Perkasa Permai. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu oleh Dajeng et.al (2023) dan Fakhri (2020) yang juga membuktikan bahwa keadilan organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **6. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

### **6.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diketahui dari penelitian ini mengacu pada rumusan pernyataan yang tercantum antara lain:

- 1) Deskripsi kondisi keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pada PT BPP tergolong sangat tinggi.
- 2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT BPP.
- 3) Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT BPP.
- 4) Terdapat pengaruh secara simultan keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bumi Perkasa Permai.

### **6.2 Implikasi**

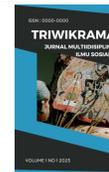
Berdasarkan hasil penelitian ini, implikasi penelitian berikut dapat diidentifikasi:

- 1) Keadilan organisasi yang paling menonjol di PT BPP adalah dimensi atau aspek keadilan distribusi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan kebijakan yang adil, seperti penghargaan dan hukuman, dan mempertahankan evaluasi kinerja yang objektif.
- 2) Budaya organisasi yang tinggi yang sudah menjadi bagian dari PT BPP adalah pada dimensi atau aspek perhatian terhadap detail. Penting bagi perusahaan untuk menjaga keterampilan karyawan melalui pelatihan teknis dan interpersonal.
- 3) Kepuasan kerja di PT BPP paling tinggi pada dimensi atau aspek pengawasan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertahankan program pengawasan seperti laporan mingguan yang objektif. Selain itu, pastikan teguran tetap digunakan sebagai bimbingan yang membangun.

### **6.3 Rekomendasi**

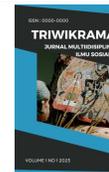
Rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT Bumi Perkasa Permai berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam praktik keadilan organisasi di PT BPP, perusahaan perlu meningkatkan dimensi atau aspek keadilan prosedural. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi rutin yang melibatkan karyawan dalam pembahasan kebijakan perusahaan. Komunikasi dua arah juga harus diperkuat melalui forum terbuka atau dengan membuat sistem umpan balik anonim.
- 2) Dalam penerapan budaya organisasi di PT BPP, perusahaan diharapkan lebih menekankan pada orientasi hasil dengan menetapkan target yang terukur. Selanjutnya, memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan. Kemudian, dapat mengintegrasikan orientasi hasil ke dalam evaluasi kinerja.
- 3) Dalam praktik kepuasan kerja di PT BPP, perusahaan perlu melakukan restrukturisasi gaji yang sesuai dengan standar industri, biaya hidup, dan kemampuan keuangan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan bonus berdasarkan kinerja untuk membantu keuangan karyawan.

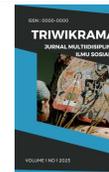


## 7. REFERENSI

- Ab Malek, H., Mazli, FF, Sharif, H., Mohammad, NA, & Ab Malek, I. (2019). "Kepuasan kerja di kalangan staf akademik: pendekatan pemodelan persamaan struktural". *Prosiding Konferensi Internasional Ketiga tentang Komputasi, Matematika, dan Statistik (ICMS2017) Melampaui Batas, Merangkul Keragaman Multidisiplin*, 367-374.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)*. Riau: Zanafa Publishing, 3. (nd)
- Abuhashesh, Mohammd., Rand Al-Dmour dan Ra'ed Masa'deh. (2019). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan", *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 2019, 1-23. *Jurnal Ekonomi dan Studi Bisnis Eropa*, 4(2).
- Al Halbusi, H., Williams, KA, Mansoor, HO, Hassan, MS, & Hamid, FAH (2020). "Meneliti dampak kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap perilaku etis karyawan: Apakah kesesuaian orang-organisasi berperan?" *Etika & Perilaku*, 30(7), 514-532.
- Al-Douri, Z. (2020). "Keadilan organisasi dan dampaknya terhadap kepuasan kerja: Bukti dari industri transportasi". *Management Science Letters*, 10(2), 351-360. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.035>
- Ayala, Y., Peiró Silla, JM, Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). "Kepuasan Kerja dan Kinerja Inovatif pada Karyawan Muda Spanyol: Menguji Pola Baru dalam Tesis Pekerja Bahagia-Produktif—Studi Diskriminan". *Jurnal Studi Kebahagiaan*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Bayona, JA, Caballer, A., & Peiró, JM (2020). "Hubungan antara kesesuaian karakteristik pengetahuan dengan kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan: Peran mediasi dari keterlibatan kerja". *Sustainability (Swiss)*, 12(6), 2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Cameron, KS, Quinn, RE, DeGraff, J., & Thakor, AV (2006). "Kepemimpinan nilai-nilai yang bersaing: Menciptakan nilai dalam organisasi. Dalam Kepemimpinan Nilai-nilai yang Bersaing". *Edward Elgar Publishing*.
- Dajeng, Kasran. M, & SA (2023). "Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja". *Jurnal Ekonomi Syariah dan Pariwisata Islam*, 4(3), 2960-2968. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/jseit/article/view/13061>
- Dessler, G. (2020). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia*. Pearson.
- Di Fabio, A. (2017). "Organisasi yang sehat dan positif: Mempromosikan kesejahteraan, kebermaknaan, dan keberlanjutan dalam organisasi". *Frontiers in Psychology*, 8(NOV), 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Di Fabio, A., & Peiró, JM (2018). "Kepemimpinan Keberlanjutan Modal Manusia untuk mendorong pembangunan berkelanjutan dan organisasi yang sehat: Skala baru". *Keberlanjutan*, 10(7), 2413.
- Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru". *Jurnal Analisis Pendidikan Ekonomi*, 9(1), 33-49.
- Edwards, AM (2023). "Kepemimpinan Etis dan Iklim Kerja Etis: Peran Mediasi dan Moderasi dari Integritas Pemimpin yang Dirasakan, Keadilan Organisasi, dan Kecenderungan Kepercayaan, yang Terdiri dari Tempat Kerja dari 14 Negara Bagian AS Bagian Timur dan Distrik Columbia". Trident University International.



- Fakhri, A.R, A., & Bagio, SJ (2020). “Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT Pertamina Training and Consulting)”. *STIE Indonesia*, 1(1), 1-85.
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). “Bagaimana keadilan organisasi dapat berkontribusi pada kepuasan kerja? Model mediasi berantai”. *Sustainability (Swiss)*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/SU12197902>
- Hasibuan, M. (2020). “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention Di PT Anugrah Tanjung Medan (Persero) Jl. Tanjung Medan, Sumatera Utara”. Universitas Negeri Medan. <http://digilib.unimed.ac.id/40592/>
- Ilham, R. (2017). “Dampak Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen Sains Lanjutan*, 6(1), 50-53. <https://doi.org/10.18178/joams.6.1.50-53>
- Flippo, EB (2002). *Manajemen Personalialia*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta. Erlangga.
- Mada, S., Kalangi, L., & Gamaliel, H. (2017). “Pengaruh kompetensi aparat pengelola dana desa, komitmen organisasi pemerintah desa, dan partisipasi terhadap akuntabilitas masyarakat pengelolaan dana desa di Kabupaten Gorontalo”. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING “GOODWILL”*, 8(2).
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, QA, Shah, SIA, & Fallatah, S. (2019). “Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pekerjaan dan CSR sebagai mediator di UKM”. *Sustainability*, 11(2), 436.
- Meng, J., & Berger, BK (2019). “Dampak budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan terhadap kepuasan kerja profesional PR: Menguji efek mediasi gabungan dari keterlibatan dan kepercayaan”. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mashi, MS (2018). “Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Hasil Kerja Karyawan”. *Jurnal Internasional Administrasi Publik*, 41(16), 1351-1360. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Miah, MM (2018). “Dampak kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi: Studi pada karyawan sektor swasta di Kuching, Malaysia Timur”. *Jurnal Internasional Publikasi Ilmiah dan Riset (IJSRP)*, 8(12), 270-278. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.12.2018.p8437>
- Morris, PE (2021). “Guru dan Teknologi: Hubungan antara motivasi untuk menggabungkan teknologi pendidikan dan kepuasan kerja guru”. Universitas Centenary.
- Poluan, AR, Tewal, B., Lengkong, VPK, Nelwan, OS, & Sendow, GM (2021). “KEADILAN DALAM ORGANISASI”. *Pers Unsrat*.
- Razaka, MRA, & Alib, E. (2021). “Kesan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia”. *Riset Manajemen*, 10(1), 77-86. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/download/4672/2849>
- Ridwan, S. (2011). *Pengantar Statistika Pendidikan. Sosial, Ekonomi Komunikasi, Dan Bisnis*, (Cet. V).
- Robbins, SP, & Hakim, TA (2015). *Organisasi Perilaku (Edisi 16) (Salemba Empat, Ed)*. Jakarta: Pearson Education, Inc.
- Robbins, SP, Judge, TA, & Vohra, N. (2019). *Perilaku organisasi menurut Pearson edisi 18*. Pearson Education India.
- Roberts, JA, & David, ME (2020). “Boss phubbing, kepercayaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan”. *Kepribadian dan Perbedaan Individu*, 155, 109702.



- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). “Hubungan antara faktor keadilan organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, kepuasan kerja, dan kemudahan bekerja di kalangan perawat Jepang”. *Applied Nursing Research*, 61 (Maret), 151479. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>
- Sholikhah, Parimita, W., & Lubis, T. (2022). “Pengaruh Keterikatan Karyawan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Swasta di Jakarta”. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 327-339. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jbmk.0302.01>
- Soomro, BA, & Shah, N. (2019). “Menentukan dampak orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan”. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Specchia, ML, Cozzolino, MR, Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). “Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja perawat. Hasil tinjauan sistematis”. *Jurnal Internasional Penelitian Lingkungan dan Kesehatan Masyarakat*, 18(4), 1552.
- Sugiyono, D. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D/Sugiyono*. Bandung: Alfabeta, 15, 1-332.
- Sutrisno, HE (2019). *Budaya organisasi*. Media Prenada.
- Vardhani, NK, & Tyas, ASP (2018). “Strategi komunikasi dalam interaksi dengan pelajar pertukaran asing”. *Jurnal Gama Societa*, 2(1), 9-16.