



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 2 Tahun 2024 Page 7026-7039

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Dimensi Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Alfian Z.Tawainella^{1✉}, J.Madubun², A.Bahasoan³

Universitas Pattimura Ambon

Email: alfianzulkarnaen10@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan tingkat eksplanasi asosiatif dengan pengumpulan data survei berupa *cross section*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Maluku sebanyak 50 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Berdasarkan tabel sampel Issac dan Michael, pada taraf kepercayaan 95%, maka jumlah sampel sebanyak 44 orang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD Provinsi Maluku, (2) keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BKD Provinsi Maluku, (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD Provinsi Maluku dan (4) keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai BKD Provinsi Maluku.

Kata Kunci: *Keadilan Organisasional, Kinerja, Kepuasan Kerja*

Abstract

This research aims to analyze the influence of organizational justice dimensions on performance through employee job satisfaction at the Maluku Province Regional Civil Service Agency. The research approach used is quantitative with an associative level of explanation with survey data collection in the form of cross sections. The population used in this research was all 50 employees of the Maluku Province Civil Service Agency. The sample is part of the number and characteristics of the population. Based on Issac and Michael's sample table, at a 95% confidence level, the total sample is 44 people. Data were analyzed using path analysis. The results of the study concluded that (1) organizational justice influences the performance of Maluku Province BKD employees, (2) organizational justice influences the job satisfaction of Maluku Province BKD employees, (3) job satisfaction influences the performance of Maluku Province BKD employees and (4) organizational justice influences on performance through job satisfaction of Maluku Province BKD employee.

Keywords: *Organizational Justice, Performance, Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan hal yang krusial dalam organisasi ataupun organisasi. Berhasil atau tidaknya organisasi bergantung pada kinerja individu. Tiap- tiap organisasi selalu berupaya untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan apabila kinerja yang dihasilkan oleh setiap aspek dalam organisasi dapat bekerjasama dengan baik dan saling mendukung. Kinerja merupakan sebuah hasil dari upaya setiap aspek dari organisasi dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Kinerja diukur dari beberapa skala seperti kinerja individu yang merupakan skala pengukuran paling kecil sampai kinerja tim yang merupakan skala pengukuran paling besar dalam kinerja organisasi. Ada banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kepuasan kerja dan keadilan organisasional sebagaimana dikemukakan oleh (Sentot Kristanto, I Ketut Rahyuda, 2014) bahwa keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku pegawai. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan.

Demikian pula dikemukakan oleh (Lansart et al., 2019) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*), perbedaan (*Discrepancies*), pencapaian nilai (*Value attainment*), keadilan (*Equity*), dan komponen genetic (*Dispositional/genetic components*). Juga dikemukakan oleh (Putu et al., 2016) bahwa faktor keadilan (*Equity*) yang merupakan fungsi kepuasan yang dilihat dari

seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Demikian pula (T. Wahyuni & Puspitadewi, 2019) yang mengemukakan bahwa keadilan menjadi salah satu hal yang semakin penting pada suatu organisasi. Ayu et al. (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasional yang meliputi keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan keadilan distributif memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah keadilan. *Organizational justice* merupakan aspek sangat penting bagi organisasi dalam memahami dan memprediksi pengaruh perilaku dan sikap seperti kepuasan kerja pegawai sebagai variabel work outcome di organisasi. Telah banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa ketika pegawai mempersepsikan mereka diperlakukan adil dan terdapat keadilan di dalam organisasi maka kepuasan kerja meningkat (Thawil & Anwar, 2021).

Penelitian mengungkapkan beberapa dimensi keadilan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap beberapa variabel outcome. Keadilan prosedural dan interpersonal mempengaruhi kepuasan kerja sedangkan keadilan distributif dan informasional tidak mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, hanya keadilan informasional yang mempengaruhi terhadap komitmen (Saputra & Wibawa, 2018); (Saldanha et al., 2019) dan (Rejeki & Wulansari, 2015).

Peran mediasi kepuasan kerja juga diharapkan dapat memberikan efek yang signifikan dalam pengaruh antara keadilan organisasional dan kinerja pegawai di dalam organisasi. Ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan. Keadilan organisasi merupakan variabel prediktor yang kuat terhadap kepuasan dengan dimensi pengawasan dan juga kinerja. (Victor et al., 2022); (T. Wahyuni & Puspitadewi, 2019); Mada et al. (2017); (Thawil & Anwar, 2021); Cabral & Suprpti (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian dibidang *organizational justice* menunjukkan bahwa ketika para pegawai diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun (Saldanha et al., 2019). Keadilan dikatakan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut teori, suatu bentuk ketidakadilan di dalam organisasi akan berdampak buruk dan menyebabkan ketidakpuasan, lemahnya kinerja, merasa tidak bernilai, pelanggaran aturan dan selalu berfikir negatif tentang atasan (Victor et al., 2022).

Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atas sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (E. S. Wahyuni et al., 2016); (Mallo et al., 2022); (Hasibuan & Musadieg, 2017); (Wardhana, 2021). (Hamzah et al., 2021) ; (Steven & Prasetio, 2020), kepuasan kerja akan berdampak pada pekerjaan menjadi mengurangnya tingkat absensi, memberikan kontribusi positif, dan tetap Bersama organisasi. Demikian pula (Parasian & Adiputra, 2021), (Sutrisno et al., 2022), (Saragih & Simarmata, 2019), (Juniantara & Riana, 2015) dan (Sembiring et al., 2021) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai di dalam sebuah organisasi atau organisasi, produktifitas yang tinggi dan kinerja yang optimal ditentukan oleh kepuasan kerja (Ahmadiansyah, 2016).

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yang berangkat dari teori menuju penyajian data dalam bentuk angka dan dianalisis secara statistik. Berdasarkan tingkat eksplanasi, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan berdasarkan pengumpulan datanya, penelitian ini merupakan penelitian survei yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, untuk menemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel. Berdasarkan jenis data, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu pengumpulan data penelitian yang dilakukan pada periode waktu tertentu. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian Provinsi Maluku. Penelitian ini dilakukan selama 2 (dua) bulan yaitu bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2023. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Maluku sebanyak 50 orang. Berdasarkan tabel sampel Issac dan Michael, pada taraf kepercayaan 95%, maka jumlah sampel sebanyak 44 orang.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisisioner yang terlebih dahulu diuji kesahihan dan keandalannya dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur, dengan persamaan struktur sebagai berikut :

Persamaan substruktur 1 :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + e_1$$

Dimana :

Y_1 = Kepuasan Kerja

X_1 = Keadilan Organisasional

$\beta_{1.X_1}$ = Koefisien jalur X_1

e_1 = Variabel yang tidak terungkap (*error term*)

Persamaan substruktur 2 :

$$Y_2 = \beta_{2.Y_1} Y_1 + \beta_{2.X_1} X_1 + e_2$$

Dimana :

Y_2 = Kinerja Pegawai

Y_1 = Kepuasan Kerja

X_1 = Keadilan Organisasional

$\beta_{1.X_1}$ = Koefisien jalur X_1 ke Y_1

$\beta_{2.Y_1}$ = Koefisien jalur Y_1 ke Y_2

$\beta_{3.X_1}$ = Koefisien jalur X_1 ke Y_1

e_2 = Variabel yang tidak terungkap (*error term*)

Untuk menjelaskan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini maka diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja Pegawai	hasil kerja pegawai BKD Provinsi Maluku	1. <i>quantity of work</i> 2. <i>quality of work</i> 3. <i>knowledge of job</i> 4. <i>personal qualities</i> 5. <i>cooperation</i> 6. <i>dependability</i> 7. <i>initiative</i> (Pratama & Suhaeni, 2018)
2.	Kepuasan Kerja	ungkapan emosional yang tercermin dalam sikap dan hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya baik perasaan senang atau kurang menyenangkan, dengan indikator:	1. perasaan senang atas pekerjaan 2. perasaan terhadap perolehan gaji 3. perasaan terhadap penghargaan 4. perasaan terhadap pengawasan 5. perasaan terhadap hubungan dengan rekan kerja (Karnati & Sibawaihin, 2017).
3.	Keadilan Organisasional	sikap adil yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai yang akan membuat pegawai merasa puas	1. <i>distributive justice</i> , 2. <i>procedural justice</i> , 3. <i>interpersonal justice</i> 4. <i>informational justice</i> (Thawil & Anwar, 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

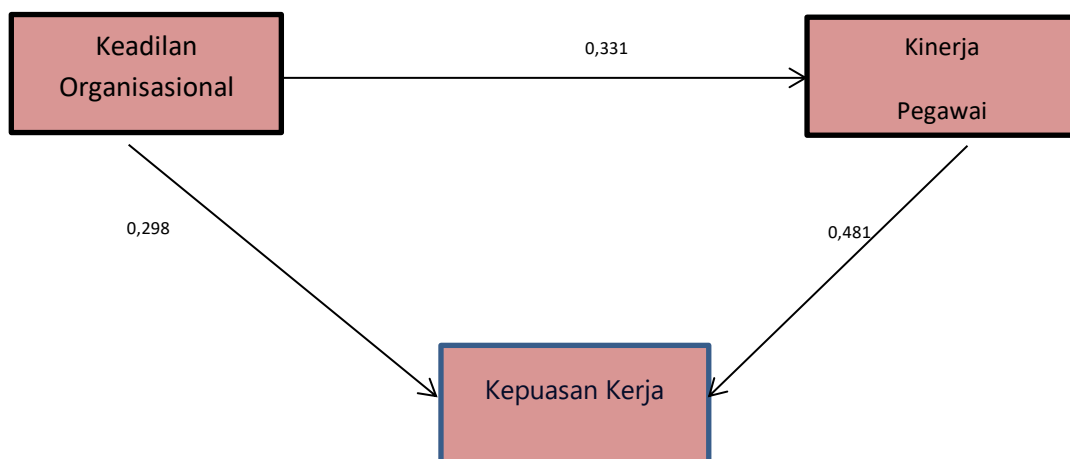
Hasil Penelitian

Penelitian ini berupaya mengkaji sejauh mana pengaruh variabel Keadilan Organisasional terhadap kinerja melalui mediasi variabel kepuasan kerja. Untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X terhadap Z, serta koefisien jalur dari Z ke Y dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Path Analisis

Struktur paramater	Koef. Jalur (beta)	t. hit.	t. tab	Sig.	keputusan
X terhadap Z (pZ.X)	0,298	3,021	1,684	0,000	Terima Ha
Z terhadap Y (pY.Z)	0,481	3,911	1,684	0,000	Terima Ha
X terhadap Y (pY.X1)	0,331	3,695	1,684	0,001	Terima Ha
R^2 (X,Z terhadap Y)		0,436	F_{hitung}		15,816
R^2 (X terhadap Z)		0,490	F_{hitung}		14,085

Hasil analisis pada tabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hasil pengujian secara simultan adalah signifikan sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak H_0 dan menerima H_1 yang berarti dapat diteruskan ke pengujian secara individual. Dari hasil pengujian secara individual, untuk jalur pertama, koefisien path dari variabel X terhadap Z secara statistik adalah signifikan, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Demikian pula untuk jalur kedua, koefisien path dari variable X_1 dan Z terhadap Y signifikan. Selanjutnya hasil analisis pada tabel di atas diterjemahkan ke dalam diagram path sebagaimana diagram berikut ini :



Gambar 2. Struktur Hubungan Antara Variabel X dengan Variabel Y melalui variabel Intervening Z

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Pengaruh	Keadilan Organisasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)
Langsung Ke Z	0,089	-
Langsung Y	0,231	0,109
Tidak Langsung melalui Z	0,429	-
Pengaruh Total	0,749	0,085

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung terbesar adalah pengaruh variabel Keadilan Organisasional terhadap kinerja sebesar 0,231 yang menunjukkan setiap kenaikan 1 persen Keadilan Organisasional akan meningkatkan 23,1% kinerja pegawai. Sedangkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,109 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen kepuasan kerja, akan meningkatkan kinerja hanya sebesar 10,9% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Demikian pula pengaruh langsung Keadilan Organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,089 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen Keadilan Organisasional akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 8,9% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan.

Pengaruh total variabel Keadilan Organisasional dan kepuasan kerja adalah sebesar 74,9% yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang memperkuat pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa kinerja akan meningkat apabila Keadilan Organisasional didukung oleh tingginya kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis di atas, diperoleh pengaruh langsung Keadilan Organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Demikian pula pengaruh tidak langsung Keadilan Organisasional terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansi peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja, maka dapat dilakukan uji Sobel. Dalam pengujian ini, variabel kepuasan kerja dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja jika nilai p value hasil uji Sobel < 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Sobel Peran Variabel Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Keadilan Organisasional	Kinerja	Kepuasan Kerja	0,00722	Signifikan

Berdasarkan hasil uji Sobel di atas, diperoleh nilai p value sebesar $0,00722 < 0,05$ maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Langsung Keadilan Organisasional terhadap Kinerja

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung Keadilan Organisasional terhadap kinerja sebesar 0,231 atau 23,1% dengan nilai t hitung $>$ nilai t tabel yakni $3,695 > 1,684$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis pertama, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Mada et al. (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Demikian pula bahwa Keadilan organisasional merupakan bagian dari teori motivasi dalam perilaku organisasi. Perilaku Organisasi mengenal dengan adanya teori ekuitas (equity theory) atau teori keadilan. Sesuai dengan teori tersebut, perasaan keadilan yang diterima pegawai akan memotivasi diri pekerja untuk bekerja lebih giat. Hasil dari para pekerja yang termotivasi adalah kinerja pekerjaan yang terus meningkat. Dengan kata lain keadilan yang dipersepsikan oleh pegawai akan meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi juga akan menaikkan kepuasan kerja pegawai yang berdampak pada peningkatan kerja pegawai (Thawil & Anwar, 2021).

Hasil penelitian dibidang organizational justice menunjukkan bahwa ketika para pegawai diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun (Saldanha et al., 2019). Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pegawai akan merasa tidak puas dan menolak upaya-upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Hal ini akan menyebabkan beberapa pegawai kemungkinan mendapatkan hasil yang mereka harapkan sedangkan pegawai lain kemungkinan mendapat sebaliknya.

Pengaruh Langsung Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung Keadilan Organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,089 atau 8,9% dengan nilai t hitung > nilai t tabel yakni $3,021 > 1,684$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kedua, diterima. Hal ini sejalan dengan Sentot Kristanto, I Ketut Rahyuda (2014) yang merangkum beberapa hasil penelitian terkait hal tersebut bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan pegawai terhadap pekerjaannya (Odom et al.,1990). Penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasional merupakan antesenden dari kepuasan kerja (McFarlin dan Sweeney, 1992) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan dibanding prosedural. Terdapat penelitian lain yang memperlihatkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepuasan kerja (Mossholder et al., 1998). Keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding interaksional, meskipun keduanya berpengaruh signifikan (Masterson et al.,2000).

Ayu et al. (2016) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengeksplorasi kualitas, kekuatan, dan signifikansi hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan prestasi kerja, menemukan bahwa keadilan organisasional yang meliputi keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan keadilan distributif memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,109 atau 10,9 % dengan nilai t hitung > nilai t tabel yakni $3,911 > 1,684$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis ketiga, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Cahyana Sudhana I Gede, 2017) bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung langsung Keadilan Organisasional terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja sebesar 0,429 atau 42,9% dengan nilai p value pada uji sobel sebesar 0,00722 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasional terhadap kinerja. Sehingga hipotesis keempat, diterima. Hal ini sejalan dengan (Nabawi, 2019) bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah senang atau tidak senang, hal ini merupakan hasil interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya serta penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Rosmaini & Tanjung, 2019). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari organisasi atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. (Hidayat & Ferdiansyah, 2011)..

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur dan pembahasan, disimpulkan bahwa :

1. Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD Provinsi Maluku
2. Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BKD Provinsi Maluku
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD Provinsi Maluku
4. Keadilan Organisasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai BKD Provinsi Maluku.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadiansyah, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salatiga. *Inject: Interdisciplinary Journal of Communication*, 1(2), 223–236.
- Ayu, G., Jenani, E., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasional, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

- E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 4518–4544.
- Cabral, J. S., & Suprapti, N. W. S. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Di Childfund Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Unud* 6.7, 6(7), 2889–2916.
- Cahyana Sudhana I Gede, I. ketut J. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Akuntansi*, 2017(1), 1314–1342.
- Hamzah, H., Syarif, M., Rahima, M. A., & Purwati, A. A. (2021). Locus of Control dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(1), 43–55.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2186>
- Hasibuan, B., & Musadieg, M. (2017). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan PT Pumpindo Ekamas Pratama). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 45(1), 37–46.
- Hidayat, C., & Ferdiansyah, F. (2011). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Binus Business Review*, 2(1), 379.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1144>
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611–628.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1144>
- Karnati, N., & Sibawaihin, I. (2017). Pengaruh Locus of Control Dan Motivasi Instrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Sosial Humaniora*, 8(1), 29–36.
<https://doi.org/10.30997/jsh.v8i1.581>
- Lansart, T. A., Tewal, B., & Dotuling, L. O. . (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5593–5602.
- Mada, I. G., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Forum Manajemen*, 15(2), 1–15.
- Mallo, C. K., Trang, I., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Internal Locus of Control dan External Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Sario. *Jurnal EMBA*, 10(1), 91–100.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Parasian, C. ., & Adiputra, I. G. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap

- Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(4), 922–932.
- Pratama, A. Y., & Suhaeni, T. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 51–62. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.933>
- Putu, L., Indrayani, C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Riana, I Gede, Made Suprpta, K. S. D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana 4.06*, 4(6), 430–442.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., & Riana, G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Polícia Nacional De Timor-Leste (PNTL). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(2), 137–170. <https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i02.p02>
- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3201–3229.
- Saragih, R. S., & Simarmata, engki M. P. (2019). Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 19(2), 124–133. <https://doi.org/10.30596/jimb.v19i2.2146>
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Sentot Kristanto, I Ketut Rahyuda, I. G. R. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di PT. Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*

2014 Program Pascasarjana Universitas Udayana , Bali - Indonesia, 3(6), 308–329.

- Steven, H. J., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS, 5(1), 78–88.* <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13433>
- Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal, 3(6), 3476–3482.* <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Thawil, S. M., & Anwar, M. (2021). Empat Dimensi Keadilan Organisasional Yang Dipersepsikan Oleh Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja. *Oikonomia: Jurnal Manajemen, 17(2), 97–111.* <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1246>
- Victor, Suherman, & Simanjuntak, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 27(2), 23–33.*
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 31–44.* <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wahyuni, E. S., Taufik, T., & Ratnawati, V. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Manajemen, 20(2), 189–206.* <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.165>
- Wahyuni, T., & Puspitadewi, N. W. S. (2019). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT X. *CharacterJurnal Penelitian Psikologi, 6(3), 1–7.*
- Wardhana, P. P. (2021). Peran Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Ilham Hasil Mandiri Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9(1), 82–90.* <https://doi.org/10.4135/9781446215159.n503>
- Wijaya, M. (2017). Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Medan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen, 3(1), 1–8.*