

# PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA KCU KUPANG

*The Influence of Distributive Justice and Procedural Justice on Employee Performance at Bank Syariah Indonesia KCU Kupang*

Nurul Azizah Nuradi<sup>1,a)</sup>, Tarsisius Timuneno<sup>2,b)</sup>, Clarce S. Maak<sup>3,c)</sup>, Ni Putu Nursiani<sup>4,d)</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup>) Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

Koresponden : <sup>a)</sup> nurulnuradi@gmail.com, <sup>b)</sup> tarsisius.timuneno@staf.undana.ac.id,  
<sup>c)</sup> clarce.maak@staf.undana.ac.id, <sup>d)</sup> putunursiani@staf.undana.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang yang berjumlah 32 orang, dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara, kemudian dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif, keadilan distributif dan keadilan prosedural berada pada kategori tinggi, sedangkan kinerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Secara parsial, keadilan distributif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa terciptanya keadilan dalam proses dan pembagian sumber daya dalam organisasi sangat penting dalam mendorong kinerja optimal. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu terus mengupayakan penerapan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan maupun distribusi imbalan kerja.

**Kata Kunci :** Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena menyangkut proses pengelolaan individu di dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2019), manajemen SDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi atas pengembangan dan pemeliharaan karyawan. Keberhasilan pengelolaan SDM ditentukan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keadilan organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar organisasi. Kinerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi, tetapi juga oleh persepsi terhadap keadilan di tempat kerja (Sinambela, 2019; Afandi, 2018). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara

adil, baik dalam pembagian imbalan maupun proses pengambilan keputusan, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif.

Keadilan distributif mengacu pada sejauh mana karyawan menilai bahwa hasil yang diterima, seperti gaji, bonus, atau promosi, diberikan secara proporsional dengan kontribusi yang mereka berikan. Robbins dan Judge (2017) serta Colquitt (2012) menyatakan bahwa persepsi terhadap keadilan distributif memengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Keadilan ini menjadi penting karena menyangkut rasa penghargaan atas upaya kerja yang telah dilakukan.

Selain keadilan dalam hasil, keadilan dalam proses atau keadilan prosedural juga berperan signifikan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2019), keadilan prosedural mencerminkan sejauh mana proses pengambilan keputusan dilakukan secara transparan, konsisten, dan tanpa diskriminasi. Ketika prosedur dianggap adil, karyawan lebih menerima hasil yang diperoleh, meskipun hasil tersebut kurang menguntungkan.

Bank Syariah Indonesia KCU Kupang sebagai lembaga keuangan berbasis syariah memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keuangan yang berlandaskan prinsip-prinsip keadilan. Namun, berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan manajemen, ditemukan fenomena ketimpangan dalam pembagian beban kerja serta inkonsistensi dalam pelaksanaan kebijakan, yang menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2022–2024), data menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memperoleh penilaian kinerja dengan kategori “sangat baik”, namun masih terdapat beberapa karyawan yang memperoleh penilaian rendah. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan distributif dan prosedural yang dirasakan masing-masing individu. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adil dan efektif.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan elemen fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Rivai (2020), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja pegawai dalam jangka waktu tertentu yang dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan. Senada dengan itu, Afandi (2020) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang mencerminkan pencapaian peran dan tanggung jawab seorang individu dalam organisasi. Artinya, kinerja tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan tanggung jawab kerja yang ditunjukkan. Indikator kinerja karyawan digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu mencapai target kerja. Mangkunegara (2017) mengemukakan lima indikator utama dalam menilai kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan kehadiran. Sedangkan Sedarmayanti (2019) menambahkan bahwa hasil kerja (output), perilaku kerja, kedisiplinan, kualitas hubungan kerja, dan tanggung jawab terhadap tugas merupakan aspek penting dalam menilai performa seorang karyawan secara menyeluruh.

### **Keadilan Distributif**

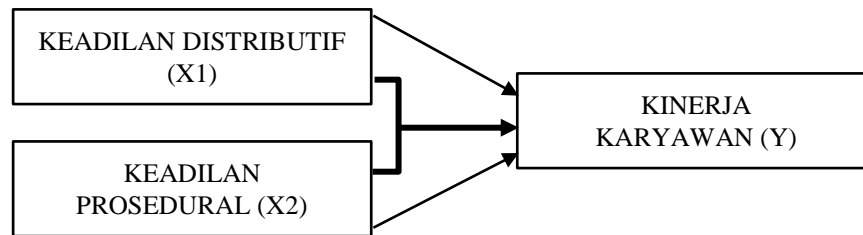
Keadilan distributif merupakan konsep keadilan yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap pembagian hasil kerja atau imbalan yang diterima. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) mendefinisikan keadilan distributif sebagai sejauh mana karyawan merasa bahwa hasil-hasil seperti gaji, bonus, dan promosi dibagikan secara proporsional sesuai kontribusi mereka. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam pembagian imbalan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Menurut Cropanzano dkk. (2007), terdapat tiga indikator utama dalam menilai keadilan distributif, yaitu keadilan (fairness), persamaan (equality), dan kebutuhan (need). Keadilan mengacu pada pemberian imbalan berdasarkan kontribusi individu. Persamaan berkaitan dengan kompensasi yang setara untuk karyawan dengan posisi atau tanggung jawab yang sama. Sedangkan kebutuhan mengacu pada pemberian manfaat atau fasilitas berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan, seperti tunjangan kesehatan atau bantuan pendidikan.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan dimensi keadilan yang menekankan pada aspek proses dalam pengambilan keputusan organisasi. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi terhadap keadilan dalam proses penetapan pembagian imbalan. Greenberg (2017) juga menegaskan bahwa keadilan prosedural mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa prosedur organisasi dijalankan secara transparan, konsisten, dan tidak memihak. Menurut Cropanzano, Bowen, dan Gilliland (2016), keadilan prosedural mencakup kejelasan aturan, konsistensi kebijakan, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Moghimi dan Subramaniam (2018) menambahkan bahwa proses yang dianggap adil dan terbuka dapat membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, keadilan prosedural bukan hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada legitimasi proses yang digunakan untuk mencapainya. Folger dan Konovsky (dalam Saxby et al., 2008) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi keadilan prosedural, di antaranya komunikasi bilateral antara atasan dan bawahan, pemahaman terhadap permasalahan individu, mekanisme keberatan atas keputusan yang dianggap tidak adil, serta konsistensi prosedur dalam berbagai situasi.

### **Kerangka Berpikir**

Salah satu aspek penting sebuah perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah sumber daya manusia. Setiap perusahaan perlu memperhatikan manajemen sumber daya manusianya agar dapat mencapai kinerja yang lebih optimal, karena kelangsungan setiap perusahaan tergantung pada kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan, peningkatan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pengawasan yang baik dan disiplin kerja yang tinggi.



**Gambar 1.**  
Kerangka Berpikir

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Diduga keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang.
- H2 : Diduga keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang.
- H3 : Diduga keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang.

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2015), analisis data dalam penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis sehingga dapat memberikan dasar yang kuat dalam pengujian hipotesis penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 1.**  
Analisis Regresi Linear Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	13.466	7.570		1.779	.086
	Keadilan Distributif (X1)	.682	.267	.410	2.551	.016
	Keadilan Prosedural (X2)	.373	.228	.263	1.638	.112

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : data diolah spss 2025

Berdasarkan Tabel 1. di atas, maka diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 13,466 + 0,682X_1 + 0,373X_2$$

Interpretasi persamaan regresi linear berganda diatas adalah sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 13,466, hal ini menunjukkan bahwa apabila X1 dan X2 bernilai sebesar 0 maka nilai kinerja karyawan sebesar 13,466 poin
2. Koefisien regresi  $\beta_1$  bernilai positif yaitu sebesar 0,682 yang berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel keadilan distributif (X1) sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,682 satuan.
3. Koefisien regresi  $\beta_2$  memiliki nilai positif sebesar 0,373, artinya setiap terjadi peningkatan keadilan prosedural (X2) sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,373 satuan.

#### Uji t (Parsial)

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang  
Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} (2,551) > t_{tabel} (1,697)$ , sedangkan signifikansi  $(0,016) < \alpha 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya keadilan disrtibutif berpengaruh secara positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang.
2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang  
Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} (1,638) < t_{tabel} (1,697)$ , sedangkan signifikansi  $(0,112) > \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang .

## Uji F (Uji Simultan)

**Tabel 2.**  
Hasil Uji F

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.358	2	51.179	5.424	.010 <sup>b</sup>
	Residual	273.642	29	9.436		
	Total	376.000	31			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural (X2), Keadilan Distributif (X1)

Sumber : data diolah spss 2025

Dikarenakan  $F_{hitung} (5,424) > F_{tabel} (3,33)$  dan signifikansi  $(0,010) < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya keadilan distributif dan keadilan prosedural secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang.

## Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 3**  
Hasil Analisis Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522 <sup>a</sup>	.272	.222	3.072

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural (X2), Keadilan Distributif (X1)

Sumber : data diolah spss 2025

Berdasarkan Tabel 3. di atas menunjukkan hasil analisis koefisien determinasi. Diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,222 atau 22,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu Keadilan Distributif (X1) dan Keadilan Prosedural (X2), secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang. Nilai Adjusted R Square = 0,222, yang belum mendekati 1 (satu), menunjukkan bahwa kemampuan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang relatif lemah.

## Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang. Artinya, semakin adil pembagian kompensasi dan penghargaan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini selaras dengan pendapat Hasibuan (2016) yang menjelaskan bahwa pemberian imbalan yang proporsional akan mendorong peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan antusiasme kerja karyawan. Kejelasan dan keadilan dalam sistem distribusi reward mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif dan

bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan, tetapi juga sebagai pendorong psikologis yang memperkuat semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, persepsi keadilan dalam pembagian hasil kerja dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena persepsi keadilan dalam pemberian imbalan mampu meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan dalam organisasi (Ali & Mohammed, 2024).

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KCU Kupang, meskipun secara statistik pengaruhnya belum signifikan. Artinya, proses yang adil, transparan, dan konsisten tetap memiliki peran penting dalam mendorong semangat dan loyalitas kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Colquitt et al. (2013) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural mencakup partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, penerapan aturan yang konsisten, dan keakuratan informasi sebagai komponen utama yang membentuk perilaku kerja positif. Karyawan yang merasa didengar dan dilibatkan cenderung lebih bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap tugasnya. Hal ini juga didukung oleh Greenberg (1990) yang menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural memengaruhi legitimasi otoritas dan kepatuhan terhadap keputusan manajemen. Selain itu, penerapan prosedur organisasi yang adil dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pimpinan serta memperkuat hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural berkontribusi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dalam setiap proses pengambilan keputusan (Kim & Park, 2022).

### **Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia KCU Kupang. Artinya, karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika merasa diperlakukan adil, baik dalam pembagian imbalan maupun dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini selaras dengan teori dari Greenberg (1990) serta Folger dan Cropanzano (1998), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan gabungan antara keadilan distributif dan prosedural. Ketika kedua bentuk keadilan diterapkan secara konsisten, maka akan terbentuk persepsi positif terhadap organisasi, meningkatkan kepercayaan karyawan, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Selain itu, penerapan keadilan organisasi juga dapat memperkuat sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasakan adanya keadilan dalam sistem penghargaan maupun prosedur organisasi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Hal ini didukung oleh penelitian Kim, Karatepe, dan Lee (2022) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi, baik keadilan distributif maupun prosedural, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCU Kupang, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Ini mencerminkan bahwa secara umum organisasi telah menerapkan prinsip keadilan dan karyawan mampu menunjukkan performa kerja yang baik.
2. Secara parsial, keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun dampaknya lebih bersifat psikologis dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan pengaruh langsung terhadap produktivitas.
3. Keadilan prosedural juga berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja. Proses yang adil dan konsisten membantu membangun motivasi dan rasa tanggung jawab, meski belum menunjukkan pengaruh statistik yang kuat.
4. Secara simultan, keadilan distributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi keduanya penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Namun demikian, masih terdapat faktor lain yang turut memengaruhi kinerja dan perlu dikaji dalam penelitian selanjutnya.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi Bank Syariah Indonesia KCU Kupang  
Manajemen disarankan untuk terus mengevaluasi sistem kompensasi, tunjangan, dan penghargaan agar sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan karyawan, guna memperkuat keadilan distributif. Selain itu, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pengembangan sistem umpan balik kinerja yang transparan dan partisipatif perlu ditingkatkan agar persepsi terhadap keadilan prosedural dapat dirasakan secara merata di seluruh bagian organisasi.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Penelitian lanjutan diharapkan dapat mengkaji variabel lain di luar keadilan distributif dan prosedural, seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja, kepribadian, kepuasan kerja, pendidikan, dan keterampilan, yang berpotensi memberikan kontribusi lebih besar terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, Pandi. (2018). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ali, N. W., & Mohammed, A. K. (2024). Impact of organizational justice on employee performance. *Journal of Kurdistani for Strategic Studies*, 8(1), 45–56. <https://kissrjour.org/index.php/jkss/article/view/369>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (6th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J.A. (2012). *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure*.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in Organizations (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kim, M., & Park, S. (2022). The impact of procedural justice on employee performance and organizational trust. *Sustainability*, 14(5), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su14052811>
- Kim, T., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: A dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th edition. London: *Pearson Education Limited*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, 17th ed
- Sedarmayanti, M. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.