

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS KEPUASAN KERJA DAN
KEADILAN ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA
TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Fuji Adhi Saputra

20402300217

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS KEPUASAN KERJA DAN
KEADILAN ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA
TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:

Fuji Adhi Saputra

NIM. 20402300217

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 24 Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE., M.Si.

NIK. 210491026

**PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS KEPUASAN KERJA DAN
KEADILAN ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA
TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:
Fuji Adhi Saputra
NIM. 20402300217

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 03 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Penguji II

Prof. Dr. Hj. Alifah Ratnawati, M.M.
NIK. 210489019

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 03 Mei 2025
Ketua Program Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fuji Adhi Saputra

NIM : 20402300217

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Berbasis Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 24 Februari 2025

Pembimbing,

Yang Menyatakan,



Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., M.Si.

NIK. 210491026

Fuji Adhi Saputra

NIM. 20402300217

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

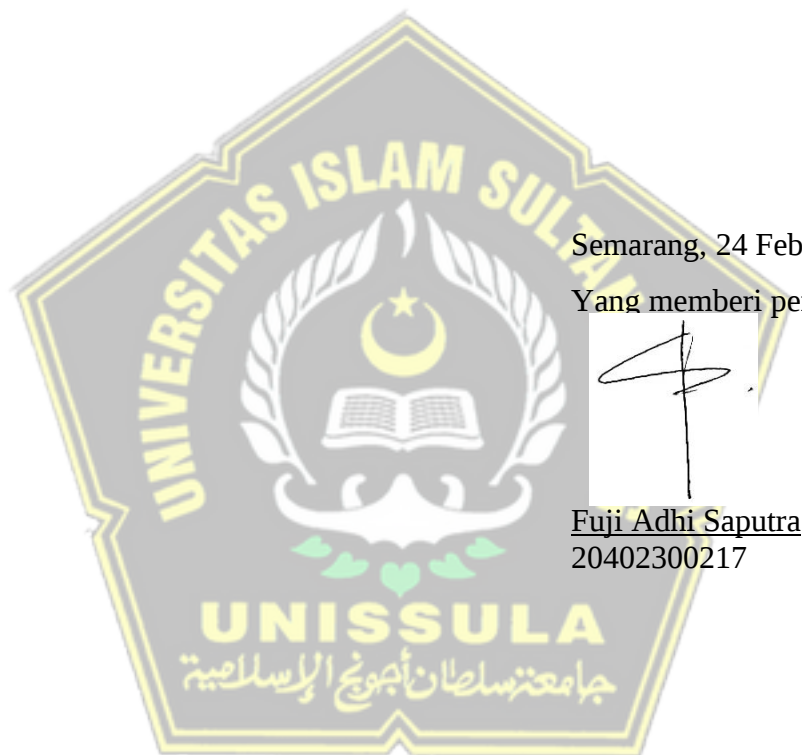
Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul “PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS KEPUASAN KERJA DAN KEADILAN ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA”. Penulisan ini adalah sebagai sebagian persyaratan untuk menyelesaikan Program Strata II (S2) Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan banyak bantuan, dukungan, dan bimbingan penuh dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, saran, masukan, dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Seluruh staf dan karyawan Universitas Islam Sultan Agung yang telah banyak membantu dalam proses penyusunan tesis penulis.
4. Bapak, ibu, istri, dan seluruh keluarga saya yang telah banyak sekali memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
5. Para rekan sekelas dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang dapat digunakan untuk menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamualaikum wr. wb.



Semarang, 24 Februari 2025

Yang memberi pernyataan

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fuji Adhi Saputra', written over a white rectangular background.

Fuji Adhi Saputra
20402300217

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Pernyataan Persetujuan Unggah Karya Ilmiah	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1. Landasan Teori	5
2.1.1. Kinerja SDM	5
2.1.2. Keadilan Prosedural	6
2.1.3. Keadilan Interpersonal	Error! Bookmark not defined.
2.1.4. Keadilan Distributif	Error! Bookmark not defined.
2.1.5. Kepuasan Kerja	8
2.2. Hubungan Antar Variabel	10
2.2.1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja	10
2.2.2. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja	10
2.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja	10
2.2.1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM	11
2.2.1. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM	11
2.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM	11
2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM	12
2.3. Model Empirik Penelitian	12
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	13

3.1. Jenis Penelitian	13
3.2. Variabel dan Indikator.....	13
3.3. Sumber Data	14
3.4. Metode Pengumpulan Data	14
3.5. Populasi dan Sampel	15
3.6. Teknik Analisis	15
3.6.1. Uji Instrumen	15
3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	16
3.6.1. Uji Hipotesis	16
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	19
4.1. Analisis Deskriptif	19
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian	19
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel.....	22
4.2. Uji Instrumen Penelitian.....	27
4.2.1. Uji Validitas.....	27
4.2.2. Uji Reliabilitas	28
4.3. Analisis Inferensial	29
4.3.1. Uji Asumsi Klasik.....	29
4.3.2. Uji Regresi Linear Bertahap.....	34
4.3.3. Koefisien Determinasi.....	35
4.3.4. Uji Hipotesis	35
4.3.5. Uji Mediasi	39
4.4. Pembahasan	42
BAB V PENUTUP.....	49
5.1. Kesimpulan.....	49
5.2. Saran.....	50
5.3. Keterbatasan Penelitian	51
5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang	52
Daftar Pustaka.....	53
Lampiran	56

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian.....	13
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Usia.....	19
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Golongan Pangkat	20
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja	20
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	21
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	21
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Status Keluarga	22
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Prosedural	23
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Interpersonal.....	24
Tabel 4.9. Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Distributif.....	25
Tabel 4.10. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	26
Tabel 4.11. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM.....	27
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas	28
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas.....	29
Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinieritas	30
Tabel 4.15. Hasil Uji Heteroskedastisitas	30
Tabel 4.16. Hasil Analisis Regresi Linear Tahap Pertama.....	31
Tabel 4.17. Hasil Analisis Regresi Linear Tahap Kedua	33
Tabel 4.18. Hasil Koefisien Determinasi Model Pertama.....	35
Tabel 4.19. Hasil Koefisien Determinasi Model Kedua	35
Tabel 4.20. Hasil Uji Hipotesis Model Pertama	36
Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis Model Kedua.....	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2023 .	3
Gambar 1.2. Model Empirik Penelitian	12
Gambar 4.1. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja	39
Gambar 4.2. Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja.....	40
Gambar 4.3. Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja.....	41
Gambar 4.4. Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja.....	42



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan instansi pemerintah yang memiliki fungsi untuk mengelola penerimaan, melindungi masyarakat, memfasilitasi perdagangan, dan mengasistensi industri. Meskipun bukan organisasi profit, DJBC tetap harus berupaya meningkatkan kinerja organisasi agar citra organisasi terjaga. Dengan citra organisasi yang terjaga, DJBC akan dipercaya dan dipatuhi oleh masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut DJBC harus mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik. Salah satu sumber daya yang penting adalah sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut dikarenakan SDM adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki pengetahuan (*knowledge*) untuk mengelola sumber daya yang lain (Kasmawati, 2018).

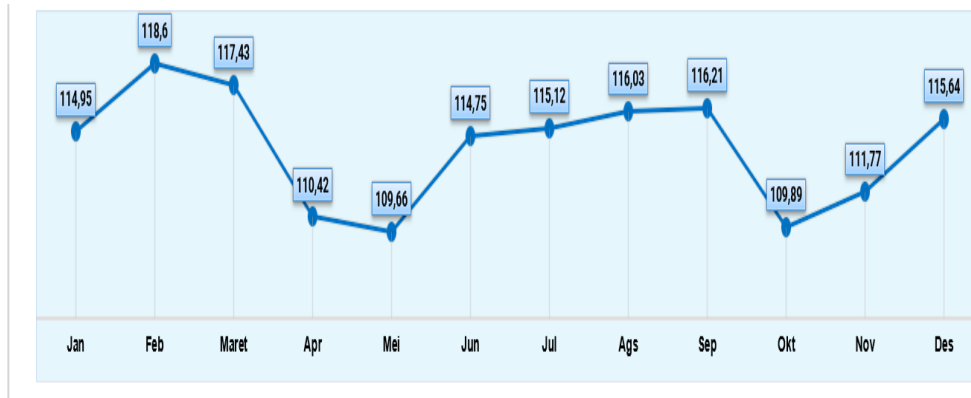
Kinerja SDM yang tinggi merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi (Diana et al, 2023). Byars dalam Tun Suheno hal 86 (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Pengelolaan kinerja SDM yang baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, sebaliknya pengelolaan kinerja SDM yang buruk akan membuat tujuan organisasi tidak tercapai (Tun Huseno, 2016 hal. 85). Berdasarkan hal tersebut, sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor yang membuat kinerja SDM meningkat.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja SDM, salah satunya adalah keadilan organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan SDM, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan (Munir, 2023). Keadilan organisasi terbentuk jika keputusan yang diambil oleh organisasi dipersepsikan adil oleh karyawan (Sundari et al, 2022). Keadilan organisasi merupakan hal yang penting, adanya ketidakadilan dalam organisasi

akan membuat SDM tidak bahagia, yang mana jika tidak segera diatasi, dapat menyebabkan SDM melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja (Jufrizen et al, 2023). Keadilan Organisasi memiliki 3 dimensi yaitu keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif (Mehmood, et al, 2016).

Beberapa penelitian telah mengukur pengaruh keadilan organisasi pada kinerja SDM. Mehmood, et al (2016) menemukan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SDM namun Widyastuti (2016) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Adanya *research gap* tersebut, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan *novelty* (kebaruan) dari penelitian ini yaitu kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal tersebut sangat beralasan karena keadilan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja (Rahmah, 2020), kepuasan kerja SDM yang tinggi akan meningkatkan kinerja SDM (Haryono et al, 2020).

Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tercermin dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) masing-masing SDM. Capaian IKU dari masing-masing SDM ini, secara keseluruhan akan membentuk Nilai Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Gambar 1.1 merupakan Nilai Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta pada tahun 2023. Nilai Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta secara umum sudah baik. Namun, jika kita lihat tren Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta pada akhir tahun cenderung menurun jika dibandingkan dengan kinerja pada awal tahun. Dengan adanya hal tersebut tentunya perlu dilakukan penelitian terkait model peningkatan kinerja SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.



Gambar 1.1: Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2023

Sumber: Dokumen Capaian Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2023

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah adalah ***“Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia berbasis kepuasan kerja dan keadilan organisasi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta”***.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan prosedural mampu meningkatkan kepuasan kerja?
2. Apakah keadilan interpersonal mampu meningkatkan kepuasan kerja?
3. Apakah keadilan distributif mampu meningkatkan kepuasan kerja?
4. Apakah keadilan prosedural mampu meningkatkan kinerja SDM?
5. Apakah keadilan interpersonal mampu meningkatkan kinerja SDM?
6. Apakah keadilan distributif mampu meningkatkan kinerja SDM?
7. Apakah kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan prosedural mampu meningkatkan kepuasan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan interpersonal mampu meningkatkan kepuasan kerja.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan distributif mampu meningkatkan kepuasan kerja.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan prosedural mampu meningkatkan kinerja SDM.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan interpersonal mampu meningkatkan kinerja SDM.
6. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah keadilan distributif mampu meningkatkan kinerja SDM.
7. Mendeskripsikan dan menganalisis apakah kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja SDM

Kinerja SDM yang baik dalam suatu organisasi akan mendorong organisasi mencapai tujuan yang diharapkan. Byars dalam Tun Suheno hal 86 (2016) mengatakan bahwa Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Robbins dalam Tun Suheno hal 86 (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Prawirosentono dalam Tun Suheno hal 87 (2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan wewenangnya, untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai moral. Kinerja menekankan pada *outcome* yang diperoleh setelah suatu pekerjaan dilakukan dalam kurun waktu tertentu (Tun Suheno hal 87, 2016). Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM merupakan *outcome* yang dicapai SDM dalam kurun waktu tertentu, dengan mengerahkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimilikinya, yang diperoleh secara legal dan sesuai moral, untuk mencapai tujuan organisasi.

Bernardin dan Russel (2001) dalam Tun Huseno hal 96 (2016) mengemukakan 6 indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan pengaruh interpersonal. Kualitas yaitu sejauh mana proses atau hasil kerja mendekati tujuan yang diharapkan, kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah yang dihasilkan, ketepatan waktu berarti jangka waktu suatu kegiatan diselesaikan, efektivitas biaya merupakan besarnya penggunaan sumber daya organisasi, kebutuhan akan pengawasan merupakan kemampuan SDM untuk melakukan pekerjaan tanpa pengawasan, sedangkan pengaruh interpersonal adalah kemampuan SDM untuk menjaga harga

diri, nama baik, dan kerja sama. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) dalam Khaeruman et al (2021) menyampaikan bahwa indikator kinerja terdiri dari kuantitas, kualitas, dan kerja sama. Kuantitas berbicara tentang jumlah pekerjaan yang diselesaikan, kualitas kerja tercapai jika hasil pekerjaan memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan, sedangkan kerja sama adalah kemampuan SDM untuk bekerja bersama dengan SDM lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan. Guritno dan Waridin (2005) dalam Silaen et al (2021) menyampaikan bahwa indikator kinerja adalah peningkatan target pekerjaan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, penciptaan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, penciptaan kreativitas dalam penyelesaian pekerjaan, dan meminimalisir kesalahan pekerjaan.

Pratiwi et al (2023) melakukan penelitian terkait variabel yang berpengaruh terhadap kinerja SDM, berupa variabel kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Dari penelitian tersebut didapati bahwa kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.1.2. Keadilan Prosedural

Cropanzano dan Greenberg (2001) dalam Thalib (2020) menyampaikan bahwa keadilan prosedural dapat didefinisikan sebagai keadilan dari cara pengambilan keputusan untuk sebuah alokasi kebutuhan organisasi atau buruh, dimana individu dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk memberikan pendapat di dalam prosedur tersebut. Aziz (2020) menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan distribusi imbalan dan keputusan-keputusan yang ia dapatkan. Santika et al (2021) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah nilai kepatutan yang dirasakan oleh anggota organisasi mengenai prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh organisasi dalam mengalokasikan hasil. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah

keadilan mengenai prosedur dalam pengambilan keputusan yang mana SDM dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Santika et al (2021) menggunakan indikator dari keadilan prosedural antara lain kesetaraan perlakuan, kejelasan prosedur, konsistensi, keterlibatan bawahan, dan keterbukaan informasi. Cropanzano et al (2007) dalam Sitio (2023) menyatakan bahwa indikator keadilan prosedural terdiri dari konsistensi, kekurangannya bias, keakuratan, pertimbangan wakil karyawan, koreksi, dan norma pedoman profesional tidak dilanggar. Konsistensi artinya semua karyawan diperlakukan sama. Kekurangannya bias artinya tidak ada orang atau kelompok diistimewakan atau diperlakukan tidak sama. Keakuratan artinya keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat. Pertimbangan wakil karyawan artinya pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan. Koreksi artinya mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan. Leventhal (1980) dalam Fauziah (2021) menyampaikan ada 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadilan prosedural yaitu akurat, konsisten, keterlibatan, kejelasan, kode etik, dan korektif.

2.1.3. Keadilan interpersonal

Keadilan interpersonal merupakan keadilan yang diterima SDM sehubungan dengan martabat, kesopanan, dan rasa hormat (Khan et al, 2022). Hermanto et al (2022) menyatakan bahwa keadilan interpersonal terkait dengan keadilan yang dirasakan SDM atas perlakuan interpersonal yang diterima. Mehmood et al (2016) menggambarkan keadilan interpersonal sebagai bagaimana cara SDM diperlakukan oleh manajer/supervisor mereka di tempat kerja. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan interpersonal merupakan keadilan yang diterima oleh SDM dari atasan di tempat kerja sehubungan dengan martabat, rasa hormat, dan kesopanan.

Hermanto et al (2022) menggunakan 3 indikator untuk mengukur keadilan interpersonal, yaitu penjelasan, pertimbangan sensitivitas, dan empati. Liang et al (2021)

menggunakan 3 indikator untuk mengukur keadilan interpersonal, yaitu sabar, harga diri, dan rasa hormat. Helmy et al (2024) menyatakan bahwa terdapat 3 indikator untuk mengukur keadilan interpersonal, yaitu harga diri, rasa hormat, and kesopanan dari atasan dan rekan kerja.

2.1.4. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berhubungan dengan distribusi dari organisasi seperti gaji, tunjangan, atau bonus (Karyatun, 2022). Mardhatillah (2021) menyampaikan keadilan distributif adalah keadilan yang terkait dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk memutuskan alokasi sumber daya. Colquitt dalam Wazni et al (2022) menyatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya organisasi.

Niehoff & Moorman (1993) dalam Karyatun (2022) menjelaskan indikator dari keadilan distributif, yaitu jadwal kerja, pendapatan, beban kerja, penghargaan yang diterima, dan tanggung jawab pekerjaan. Harijanto et al (2022) menggunakan 5 indikator untuk mengukur keadilan distributif, yaitu penghargaan sehubungan dengan tanggung jawab, penghargaan sehubungan dengan jumlah Pendidikan dan pelatihan, penghargaan sehubungan dengan dengan usaha yang dilakukan, penghargaan sehubungan dengan stress dan tekanan pekerjaan, dan penghargaan sehubungan dengan pekerjaan yang telah diselesaikan.

2.1.5. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1983) dalam Tun Suheno hal 67 (2016), kepuasan kerja yaitu kondisi emosi yang positif dan menyenangkan yang timbul karena penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan dan ketidakpuasan tergantung pada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan (Locke dalam Tun Suheno hal 69, 2016). Sedangkan Menurut porter (1961) dalam Tun Suheno hal 69 (2016), kepuasan kerja yaitu

selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada. Yang seharusnya ada di sini memiliki penekanan yang lebih terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil, bukan karena kebutuhan-kebutuhan yang bersifat subjektif. Selanjutnya Malthis dan Jackson (2000) dalam Tun Suheno hal 68 (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif yang timbul dikarenakan apa yang diinginkan oleh SDM terpenuhi oleh organisasi.

Smith, Kendall, dan Hulin dalam Tun Suheno hal 73 (2016) menyebutkan terdapat 5 dimensi sebagai sumber kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, supervisi, dan teman sekerja. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri menunjukkan seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik bagi SDM, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Kepuasan terhadap pembayaran menunjuk pada kesesuaian antara pembayaran yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesetaraan dengan SDM lainnya. Kepuasan terhadap promosi menunjukkan kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih tinggi. Kepuasan terhadap supervisi menunjukan tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan SDM dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan kepuasan terhadap teman sekerja menunjukkan tingkat hubungan dengan teman sekerja dan dukungan teman sekerja dalam bekerja. Herzberg dalam Gilmer (1961) dalam Tun Suheno hal 74 (2016), mengemukakan faktor-faktor kemapanan atau keamanan pekerjaan, kesempatan untuk maju, pandangan pekerja mengenai perusahaan dan manajemennya, gaji, aspek-aspek intrinsik pekerjaan, kualitas penyeliaan, aspek-aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, serta kondisi kerja fisik dan jam kerja sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja. Tun Huseno hal 75 (2016) mengembangkan sejumlah indikator variabel kepuasan kerja yang diadopsi oleh penelitian Jernigan et al (2002). Adapun variabel-

variabel kepuasan kerja tersebut adalah gaji, otonomi, rekan sejawat, interaksi, status profesi, kebijakan organisasi, dan ketentuan tugas.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Adanya keadilan prosedural dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi SDM pada suatu organisasi. Lambert et al (2020) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam penerapan peraturan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan (Juwono, 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin tinggi kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Adanya keadilan interpersonal dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi SDM pada suatu organisasi. Herdiyanti et al (2022) menyimpulkan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika setiap SDM melakukan pekerjaannya dengan jujur, sopan, dan ramah maka dapat meningkatkan kepuasan SDM lain dalam organisasi tersebut (Juwono, 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Semakin tinggi keadilan interpersonal, semakin tinggi kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Adanya keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi SDM pada suatu organisasi. Lambert et al (2020) menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Organisasi perlu menyakinkan SDM bahwa keseluruhan penghargaan atau imbalan yang diterima telah adil, serta organisasi perlu mengkaji setiap perubahan yang terkait dengan imbalan yang nantinya dapat menjadi stimulus terhadap

kepuasan kerja (Juwono, 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Semakin tinggi keadilan distributif, semakin tinggi kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM

Keadilan prosedural juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM pada suatu organisasi. Yulianto et al (2023) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat keadilan prosedural maka semakin meningkatkan kinerja SDM (Putra et al, 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin tinggi kinerja SDM.

2.2.5 Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM

Keadilan interpersonal juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM pada suatu organisasi. Novalinda et al (2024) menyimpulkan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan interpersonal memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM (Irpan et al, 2022). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Semakin tinggi keadilan interpersonal, semakin tinggi kinerja SDM.

2.2.6 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM

Keadilan distributif juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM pada suatu organisasi. Yulianto et al (2023) menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat keadilan distributif maka semakin meningkatkan kinerja SDM (Putra et al, 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Semakin tinggi keadilan distributif, semakin tinggi kinerja SDM.

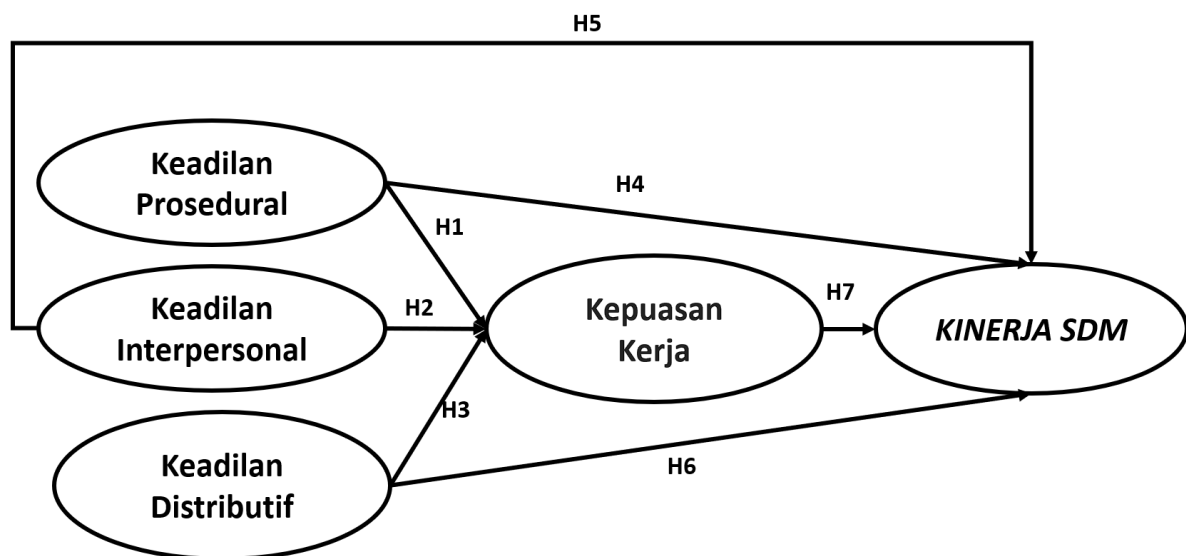
2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Adanya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja SDM pada suatu organisasi. Roberts et al (2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja yang tinggi dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Roni et al, 2024). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja SDM.

2.3. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja SDM di pengaruhi oleh keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.



Gambar 1.2: Model Empirik Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Umar dalam Ibrahim, et al (2018), *explanatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif, kepuasan kerja, dan kinerja SDM.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, kepuasan kerja, dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Keadilan Prosedural Keadilan mengenai prosedur dalam pengambilan keputusan yang mana SDM dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut	1. akurasi 2. konsistensi 3. keterlibatan 4. kejelasan 5. kode etik 6. korektif	Leventhal (1980) dalam Fauziah Rachmawati (2021)
2	Keadilan Interpersonal Keadilan yang diterima oleh SDM dari atasan di tempat kerja sehubungan dengan martabat, rasa hormat, dan kesopanan	1. harga diri 2. rasa hormat 3. sikap sopan dari atasan dan rekan kerja	Helmy et al (2024)
3	Keadilan Distributif Keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya organisasi	1. jadwal kerja 2. tingkat pendapatan 3. beban kerja	Niehoff & Moorman (1993) dalam

		4. penghargaan yang diterima 5. tanggung jawab pekerjaan	Karyatun (2022)
4	Kepuasan Kerja Kondisi emosi positif yang timbul dikarenakan apa yang diinginkan oleh SDM terpenuhi oleh organisasi	1. Pekerjaan 2. Supervisi 3. Rekan Kerja 4. Pembayaran 5. Promosi	Smith, Kendall, dan Hulin dalam Luthans (1995)
5	Kinerja SDM <i>Outcome</i> yang dicapai SDM dalam kurun waktu tertentu, dengan mengerahkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimilikinya, yang diperoleh secara legal dan sesuai moral, untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Kerja sama 4. Tepat Waktu 5. Tidak memerlukan pengawasan	Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) Bernardin dan Russel (2001) dalam Tun Huseno hal 96 (2016)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya (Widodo, 2017). Data primer studi mencakup keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, kepuasan kerja, dan kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah SDM serta identitas responden yang diperoleh dari Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada studi ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner, yaitu pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara elektronik melalui *Google Form* yang disebarkan ke grup *WhatsApp* Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah SDM pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dengan total populasi 156. Mengingat jumlah populasi terbatas, maka penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh Sumber Daya Manusia pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta menjadi objek dalam penelitian ini.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid (Imam Ghazali. 2005).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (*Cronbach*).

Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Imam Ghazali, 2005). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program *SPSS 22 for Windows*.

3.6.2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear berganda mempergunakan asumsi bebas dari kolinearitas, heterokedastisitas dan otokorelasi, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Bila nilai VIF mendekati 10 maka diduga data yang dipakai mengandung penyakit multikolinearitas (Gujarati, 2003).

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian terhadap adanya gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan mempergunakan metode uji Glejser, yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolut residual dengan seluruh variabel independen. Deteksi adanya Heteroskedastisitas menurut Gujarati (2001: 168) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Sig. (2-tailed) $\leq \alpha = 0,05$, berarti terkena heteroskedastisitas.
- 2) Jika nilai Sig. (2-tailed) $> \alpha = 0,05$, berarti bebas heteroskedastisitas.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan uji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan

bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi.

Adapun bentuk persamaan adalah sebagai berikut:

1. $Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$
2. $Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1$

Keterangan:

- a. X_1 = Keadilan Prosedural
- b. X_2 = Keadilan Interpersonal
- c. X_3 = Keadilan Distributif
- d. Y_1 = Kepuasan Kerja
- e. Y_2 = Kinerja SDM
- f. α = Konstanta
- g. $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = koefisien masing-masing variabel

a. Koefisien Determinasi

Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil

(mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1.

b. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan

1. $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak Artinya:

(1) variabel endogenus dapat menerangkan variabel exogenus, dan

(2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

2. $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima Artinya:

(1) variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus, dan

(2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji

c. Uji Mediasi

Uji mediasi penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan uji sobel (*Sobel test*).

Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif) terhadap variabel dependen (kinerja SDM) melalui variabel intervening (kepuasan kerja). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalihkan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Uji Sobel akan dihitung dengan menggunakan kalkulator online dari www.danielsoper.com.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden dilakukan untuk memahami karakteristik individu yang terlibat sebagai responden dalam penelitian. Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah pegawai pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, dengan jumlah total 72 responden. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan, diperoleh informasi mengenai karakteristik responden, yaitu usia, golongan pangkat, masa kerja, pendidikan terakhir, jenis kelamin, dan status keluarga. Rincian lengkap mengenai identitas para responden disajikan sebagai berikut.

a. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik usia yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	Di bawah 31 Tahun	27	37,5%
2.	31-40 Tahun	35	48,6%
3.	41-50 Tahun	6	8,3%
4.	Di atas 50 Tahun	4	5,6%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.1 responden berdasarkan usia, terlihat bahwa dari 72 responden, responden yang berusia di bawah 31 tahun sebanyak 27 responden (37,5%), responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 35 responden (48,6%), responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 6 responden (8,3%), dan responden yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 4 responden (5,6%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai muda dengan usia di bawah 40 tahun.

b. Responden Berdasarkan Golongan Pangkat

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik golongan pangkat yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Golongan Pangkat

No.	Golongan Pangkat	Jumlah	Persentase
1.	II	27	37,5%
2.	III	42	58,3%
3.	IV	3	4,2%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.2 responden berdasarkan golongan pangkat, terlihat bahwa dari 72 responden, responden yang memiliki golongan pangkat II sebanyak 27 responden (37,5%), responden yang memiliki golongan pangkat III sebanyak 42 responden (58,3%), dan responden yang memiliki golongan pangkat IV sebanyak 3 responden (4,2%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan golongan pangkat III.

c. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik masa kerja yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	5-10 Tahun	35	48,6%
2.	11-20 Tahun	29	40,3%
3.	Di atas 20 Tahun	8	11,1%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.4 responden berdasarkan masa kerja, terlihat bahwa dari 72 responden, responden yang memiliki masa kerja 5-10 tahun sebanyak 35 responden (48,6%), responden yang memiliki masa kerja 11-20 tahun sebanyak 29 responden (40,3%), dan responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 8 responden (11,1%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja menengah yaitu antara 5-20

Tahun. Tidak adanya pegawai yang memiliki masa kerja di bawah 5 tahun disebabkan dibatasinya penerimaan pegawai Kementerian Keuangan pada beberapa tahun terakhir.

d. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik pendidikan terakhir yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	DI	14	19,4%
2.	DIII	10	14%
3.	DIV / SI	41	56,9%
4.	SII	7	9,7%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.4 responden berdasarkan pendidikan terakhir, terlihat bahwa dari 72 responden, responden yang memiliki pendidikan terakhir DI sebanyak 14 responden (19,4%), responden yang memiliki pendidikan terakhir DIII sebanyak 10 responden (14%), responden yang memiliki pendidikan terakhir DIV / SI sebanyak 41 responden (56,9%), dan responden yang memiliki pendidikan terakhir SII sebanyak 7 responden (9,7%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai yang memiliki pendidikan terakhir DIV / SI.

e. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik pendidikan terakhir yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Pria	54	75%
2.	Wanita	18	25%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.5 responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa dari 72 responden, responden pria sebanyak 54 responden (75%) dan responden wanita sebanyak 18 responden (25%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai pria.

f. Responden Berdasarkan Status Keluarga

Deskripsi responden berdasarkan pada karakteristik status keluarga yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Status Keluarga

No.	Status Keluarga	Jumlah	Persentase
1.	Belum Menikah	10	13,9%
2.	Sudah Menikah	62	86,1%
Total		72	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.6 responden berdasarkan status keluarga, terlihat bahwa dari 72 responden, responden yang belum menikah sebanyak 10 responden (13,9%) dan responden yang sudah menikah sebanyak 62 responden (86,1%). Hasil ini mengindikasikan bahwa responden didominasi oleh pegawai yang sudah menikah.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk memetakan variabel keadilan prosedural, keadilan Interpersonal, keadilan distributif, kepuasan kerja, dan kinerja SDM dalam tiga tingkatan. Untuk tujuan deskripsi jawaban responden, angka indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) + (F6 \times 6) + (F7 \times 7) + (F8 \times 8) + (F9 \times 9) + (F10 \times 10)) / 10$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

F6 adalah Frekuensi responden yang menjawab 6

F7 adalah Frekuensi responden yang menjawab 7

F8 adalah Frekuensi responden yang menjawab 8

F9 adalah Frekuensi responden yang menjawab 9

F10 adalah Frekuensi responden yang menjawab 10

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 10, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 72): 10 = 7,2$, hingga $(10 \times 72): 10 = 72$ dengan rentang nilai sebesar $72 - 7,2 = 64,8$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 64,8 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 21,6 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, adalah sebagai berikut:

7,2 – 28,7 = Rendah

28,8 – 50,3 = Sedang

50,4 – 72 = Tinggi

a. Variabel Keadilan Prosedural

Hasil tanggapan responden terhadap variabel keadilan prosedural yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Prosedural

Indikator	Frekuensi dan Skor																				Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Akurasi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	28	8	64	25	225	35	350	667	66,7	Tinggi
Konsistensi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	7	56	31	279	31	310	666	66,6	Tinggi

Keterlibatan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	19	133	1 1	88	18	162	23	230	618	61,8	Tinggi
Kejelasan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	4	32	32	288	33	330	671	67,1	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden																						65,55	Tinggi	

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan jika nilai rata-rata untuk variabel keadilan prosedural adalah 65,55 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan merasakan adanya keadilan prosedural pada organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural, termasuk adanya akurasi, konsistensi, keterlibatan, dan kejelasan pada prosedur pekerjaan telah dirasakan oleh pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan prosedural dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “kejelasan” dengan skor 67,1 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan merupakan faktor yang paling dirasakan oleh pegawai dalam prosedur pekerjaan. Indikator dengan nilai terendah adalah “keterlibatan” dengan skor 61,8, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih merasakan adanya kejelasan dalam prosedur kerja dibandingkan dengan dilibatkan dalam penyusunan prosedur kerja.

b. Variabel Keadilan Interpersonal

Hasil tanggapan responden terhadap variabel keadilan Interpersonal yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Interpersonal

Indikator	Frekuensi dan Skor																				Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Harga Diri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	1	88	27	243	31	310	662	66,2	Tinggi
															1								
Rasa Hormat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	28	8	64	28	252	32	320	664	66,4	Tinggi

Sikap Sopan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14	6	48	26	234	38	380	676	67,6	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden																						66,73	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan jika nilai rata-rata untuk variabel keadilan interpersonal adalah 66,73 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden merasakan adanya keadilan interpersonal pada organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan interpersonal, termasuk adanya harga diri, rasa hormat, dan sikap sopan pada pekerjaan telah dirasakan oleh pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai telah merasakan keadilan interpersonal dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “sikap sopan” dengan skor 67,6 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sikap sopan merupakan faktor yang paling dirasakan oleh pegawai dalam mendapatkan keadilan interpersonal. Indikator dengan nilai terendah adalah “harga diri” dengan skor 66,2, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih merasakan adanya sikap sopan dari rekan kerja daripada harga diri dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. Variabel Keadilan Distributif

Hasil tanggapan responden terhadap variabel keadilan distributif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.9
Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Distributif

Indikator	Frekuensi dan Skor																				Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Jadwal Kerja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	11	88	22	198	36	360	667	66,7	Tinggi
Tingkat Pendapatan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	49	10	80	25	225	30	300	654	65,4	Tinggi
Beban Kerja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	63	9	72	22	198	32	320	653	65,3	Tinggi
Penghargaan	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	10	70	13	104	19	171	29	290	640	64	Tinggi

Tanggung Jawab	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	35	10	80	27	243	30	300	658	65,8	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden																						65,44	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.9 menunjukkan jika nilai rata-rata untuk variabel keadilan distributif adalah 65,44 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden telah merasakan adanya keadilan distributif pada organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif, termasuk kesesuaian jadwal kerja, tingkat pendapatan, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab telah dirasakan oleh pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai telah mendapatkan keadilan distributif dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “jadwal kerja” dengan skor 66,7 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian jadwal kerja merupakan faktor yang paling dirasakan oleh pegawai dalam mendapatkan keadilan distributif. Indikator dengan nilai terendah adalah “penghargaan” dengan skor 64, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih merasakan kesesuaian jadwal kerja daripada kesesuaian penghargaan yang diberikan organisasi.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.10
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Frekuensi dan Skor																				Total	Nilai Indeks	Kriteria	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
Pekerjaan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	28	10	80	29	261	29	290	659	65,9	Tinggi
Supervisi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	28	10	80	27	243	31	310	661	66,1	Tinggi
Rekan Kerja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	6	48	27	243	38	380	678	67,8	Tinggi
Pembayaran	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	6	42	9	72	25	225	31	310	655	65,5	Tinggi

Promosi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	56	10	80	26	234	28	280	650	65	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden																						66,06	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.10 menunjukkan jika nilai rata-rata untuk variabel kepuasan kerja adalah 66,06 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden telah merasakan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis pekerjaan, supervisi, rekan kerja, pembayaran, dan promosi yang diberikan telah memberikan kepuasan bagi pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai telah mendapatkan kepuasan kerja. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “rekan kerja” dengan skor 67,8 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja yang didapatkan saat ini merupakan faktor yang paling menentukan dalam memberikan kepuasan kerja. Indikator dengan nilai terendah adalah “promosi” dengan skor 65, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih puas dengan rekan kerja yang didapatkan daripada sistem promosi yang diberikan.

e. Variabel Kinerja SDM

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja SDM yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yaitu:

Tabel 4.11
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Indikator	Frekuensi dan Skor																				Total	Nilai Indeks	Kriteria	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
Kuantitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	9	72	24	216	36	360	669	66,9	Tinggi
Kualitas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14	9	72	29	261	32	320	667	66,7	Tinggi
Kerja sama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21	4	32	28	252	37	370	675	67,5	Tinggi
Tepat Waktu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	56	29	261	36	360	677	67,7	Tinggi
Tidak Memerlukan Pengawasan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	28	11	88	25	225	32	320	661	66,1	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.11 menunjukkan jika nilai rata-rata untuk variabel kinerja SDM adalah 66,98 dengan kategori tinggi. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden telah memberikan kinerja yang baik dalam hal kuantitas, kualitas, kerja sama, ketepatan waktu, dan kemandirian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai telah melakukan kinerjanya dengan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “tepat waktu” dengan skor 67,7 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Indikator dengan nilai terendah adalah “tidak memerlukan pengawasan” dengan skor 66,1, meskipun masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam ketepatan waktu lebih baik daripada dari sisi kemandirian.

4.2. Uji Instrumen Penelitian

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menentukan apakah setiap indikator pada masing-masing variabel memenuhi kriteria validitas. Validitas diukur melalui nilai korelasi antara skor item individu dengan total skor dari seluruh item. Dengan menggunakan sampel sebanyak 72 responden dan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai *degree of freedom* (df) dengan rumus $df = n - 2$. Berdasarkan perhitungan, $df = 72 - 2 = 70$, sehingga nilai r tabel yang diperoleh adalah 0,2319. Hasil dari uji validitas tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r Hitung	>/<	r tabel	Keterangan
Keadilan Prosedural (X1)	X1.1	0,836	>	0,2319	Valid
	X1.2	0,837	>	0,2319	Valid
	X1.3	0,809	>	0,2319	Valid
	X1.4	0,751	>	0,2319	Valid
Keadilan Interpersonal (X2)	X2.1	0,914	>	0,2319	Valid
	X2.2	0,929	>	0,2319	Valid
	X2.3	0,852	>	0,2319	Valid

Keadilan Distributif (X3)	X3.1	0,798	>	0,2319	Valid
	X3.2	0,825	>	0,2319	Valid
	X3.3	0,936	>	0,2319	Valid
	X3.4	0,925	>	0,2319	Valid
	X3.5	0,911	>	0,2319	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,888	>	0,2319	Valid
	Y1.2	0,857	>	0,2319	Valid
	Y1.3	0,871	>	0,2319	Valid
	Y1.4	0,816	>	0,2319	Valid
	Y1.5	0,857	>	0,2319	Valid
Kinerja SDM (Y2)	Y2.1	0,817	>	0,2319	Valid
	Y2.2	0,900	>	0,2319	Valid
	Y2.3	0,806	>	0,2319	Valid
	Y2.4	0,853	>	0,2319	Valid
	Y2.5	0,774	>	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.12 mengemukakan bahwa, masing-masing indikator variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $> 0,2319$), sehingga masing-masing indikator dari setiap variabel penelitian sudah dapat dikatakan valid. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi sebuah kuesioner yang berfungsi sebagai indikator dari suatu variabel. Sebuah kuesioner dianggap reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan di dalamnya konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas dinilai berdasarkan nilai *Cronbach Alpha*, di mana suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	>/<	Standar	Keterangan
Keadilan Prosedural (X1)	0,801	>	0,60	Reliabel
Keadilan Interpersonal (X2)	0,882	>	0,60	Reliabel
Keadilan Distributif (X3)	0,926	>	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,904	>	0,60	Reliabel
Kinerja SDM (Y2)	0,882	>	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.13 menjelaskan bahwa, masing-masing variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan andal. Artinya jawaban yang diberikan sudah konsisten, dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.3. Analisis Inferensial

4.3.1. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang ideal harus memenuhi seluruh asumsi yang telah ditentukan sebelumnya melalui proses uji asumsi klasik. Pada penelitian ini, uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi Uji Multikolinearitas dan Uji Heterokedastisitas.

a. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan menganalisis nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka model regresi yang digunakan tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Collinearity Statistics</i>	
			<i>Tolerance</i>	VIF
Model Regresi Tahap Pertama	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	0,434	2,302
	Keadilan Interpersonal		0,487	2,052
	Keadilan Distributif		0,457	2,188
Model Regresi Tahap Kedua	Keadilan Prosedural	Kinerja SDM	0,434	2,306
	Keadilan Interpersonal		0,391	2,560
	Keadilan Distributif		0,156	6,410
	Kepuasan Kerja		0,135	7,399

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.14 mengemukakan bahwa dari hasil analisis multikolinearitas, setiap variabel bebas pada masing-masing model regresi baik tahap pertama maupun tahap kedua memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10, dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hasil ini menjelaskan bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen dalam kedua model regresi. Dapat disimpulkan jika model regresi tahap pertama dan tahap kedua tidak terjadi gejala multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual antar pengamatan dalam model regresi. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode uji Glejser. Keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Sig.
Model Regresi Tahap Pertama	Keadilan Prosedural	Kepuasan Kerja	0,131
	Keadilan Interpersonal		0,641
	Keadilan Distributif		0,209
Model Regresi Tahap Kedua	Keadilan Prosedural	Kinerja SDM	0,105
	Keadilan Interpersonal		0,742
	Keadilan Distributif		0,583
	Kepuasan Kerja		0,735

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.15 mengemukakan bahwa, berdasarkan hasil uji Glejser diperoleh masing-masing variabel bebas pada setiap model regresi, baik tahap pertama maupun tahap kedua memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, model regresi pertama dan model regresi kedua tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

4.3.2. Analisis Regresi Linear Bertahap

Analisis regresi pada penelitian ini akan dilakukan dalam dua tahap model persamaan. Tahap pertama bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel X1, X2, dan X3 terhadap variabel intervening (Y1). Sedangkan tahap kedua bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh variabel X1, X2, X3, dan Y1 terhadap variabel terikat (Y2). Proses analisis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22. Hasil dari analisis regresi linear disajikan sebagai berikut:

a. Model Regresi Linear Pertama

Hasil analisis model regresi linear tahap pertama berfungsi untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis model regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Linear Tahap Pertama

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,563	2,304		1,981	,052
	Keadilan Prosedural	-,028	,086	-,022	-,329	,743
	Keadilan Interpersonal	,449	,109	,262	4,102	,000
	Keadilan Distributif	,657	,057	,755	11,457	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.16 dari hasil analisis diperoleh model persamaan regresi pada tahap pertama adalah sebagai berikut:

$$Y1 = 4,563 - 0,028 X1 + 0,449 X2 + 0,657 X3$$

Berdasarkan persamaan pertama, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 4,563 dan bernilai positif, artinya sebelum dipengaruhi variabel keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif, kepuasan kerja bernilai positif.
2. Nilai koefisien keadilan prosedural (β_1) sebesar -0,028 dan bernilai negatif. Artinya bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan prosedural, maka nilai kepuasan kerja pegawai akan menurun, dengan asumsi jika keadilan interpersonal dan keadilan distributif bernilai konstan.
3. Nilai koefisien keadilan interpersonal (β_2) sebesar 0,449 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan interpersonal, maka nilai kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan prosedural dan keadilan distributif bernilai konstan.
4. Nilai koefisien keadilan distributif (β_3) sebesar 0,657 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan distributif, maka nilai kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan prosedural dan keadilan interpersonal bernilai konstan.

b. Model Regresi Linear Kedua

Hasil analisis model regresi linear tahap kedua berfungsi untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Hasil analisis model regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.17**Hasil Analisis Regresi Linear Tahap Kedua**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,021	3,098		3,880	,000
	Keadilan Prosedural	,367	,113	,334	3,255	,002
	Keadilan Interpersonal	,178	,160	,121	1,114	,269
	Keadilan Distributif	,334	,128	,446	2,601	,011
	Kepuasan Kerja	,022	,159	,026	,139	,890

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.17 dari hasil analisis diperoleh model persamaan regresi pada tahap pertama adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = 12,021 + 0,367 X_1 + 0,178 X_2 + 0,334 X_3 + 0,022 Y_1$$

Berdasarkan persamaan pertama, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 12,021 dan bernilai positif, artinya sebelum dipengaruhi variabel keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja, kinerja SDM bernilai positif.
2. Nilai koefisien keadilan prosedural (β_1) sebesar 0,367 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan prosedural, maka nilai kinerja SDM juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja bernilai konstan.
3. Nilai koefisien keadilan interpersonal (β_2) sebesar 0,178 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan interpersonal, maka nilai kinerja SDM juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kepuasan kerja bernilai konstan.

4. Nilai koefisien keadilan distributif (β_3) sebesar 0,334 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai keadilan distributif, maka nilai kinerja SDM juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan kepuasan kerja bernilai konstan.
5. Nilai koefisien kepuasan kerja (β_4) sebesar 0,022 dan bernilai positif. Artinya bahwa variabel kepausan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat disimpulkan jika semakin tinggi nilai kepuasan kerja, maka nilai kinerja SDM juga akan meningkat, dengan asumsi jika keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif bernilai konstan

4.3.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen. Apabila nilai koefisien determinasi mendekati nol, artinya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, nilai koefisien determinasi mendekati satu, artinya variabel independen hampir sepenuhnya dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.18

Hasil Koefisien Determinasi Model Pertama

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,930 ^a	,865	,859	1,432

a. Predictors: (Constant), Keadilan Distributif, Keadilan Interpersonal, Keadilan Prosedural

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.18 menjelaskan bahwa nilai koefisien determinasi model regresi linear tahap pertama adalah sebesar 0,865. Hasil tersebut berarti bahwa keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif dapat menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja sebesar 86,5% ($0,865 \times 100\%$), sedangkan sisanya sebesar 13,5% variasi variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 4.19

Hasil Koefisien Determinasi Model Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,833 ^a	,693	,675	1,873

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Keadilan Distributif

b. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.19 menjelaskan bahwa nilai koefisien determinasi model regresi linear tahap kedua adalah sebesar 0,693. Hasil tersebut berarti bahwa keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan variasi variabel kinerja SDM sebesar 69,3% ($0,693 \times 100\%$), sedangkan sisanya sebesar 30,7% variasi variabel kinerja SDM dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

4.3.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji statistik t, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, serta keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Ukuran jumlah sampel pada penelitian ini sebesar 72 responden, nilai t tabel diperoleh melalui rumus, $df = n - 1 - k$, sehingga nilai df adalah $df = 72 - 1 - 2 = 69$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,99. Hasil uji hipotesis mengacu pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis Model Pertama

Model	t	Sig.
1 (Constant)	1,981	,052
Keadilan Prosedural	-,329	,743
Keadilan Interpersonal	4,102	,000
Keadilan Distributif	11,457	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.20 menunjukkan pengaruh masing-masing variabel keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja sebesar -0,329 dan nilai signifikansi 0,743. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($-0,329 < 1,99$), serta nilai signifikansi 0,743 lebih besar dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H1) yang menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara statistik ditolak.

2. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan interpersonal terhadap kepuasan kerja sebesar 4,102 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($4,102 > 1,99$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) yang menyatakan keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

3. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan distributif terhadap kepuasan kerja sebesar 11,457 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($11,457 > 1,99$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) yang menyatakan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

Tabel 4.21
Hasil Uji Hipotesis Model Kedua

Model	T	Sig.
1 (Constant)	3,880	,000
Keadilan Prosedural	3,255	,002
Keadilan Interpersonal	1,114	,269
Keadilan Distributif	2,601	,011
Kepuasan Kerja	,139	,890

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.21 menunjukkan pengaruh masing-masing variabel keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM sebagai berikut:

1. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM

Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja sebesar 3,255 dan nilai signifikansi 0,002. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,255 > 1,99$), serta nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) yang menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja SDM secara statistik dapat diterima.

2. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM

Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM sebesar 1,114 dan nilai signifikansi 0,269. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,114 < 1,99$), serta nilai signifikansi 0,269 lebih besar dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima (H5) yang menyatakan keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja SDM secara statistik ditolak.

3. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM

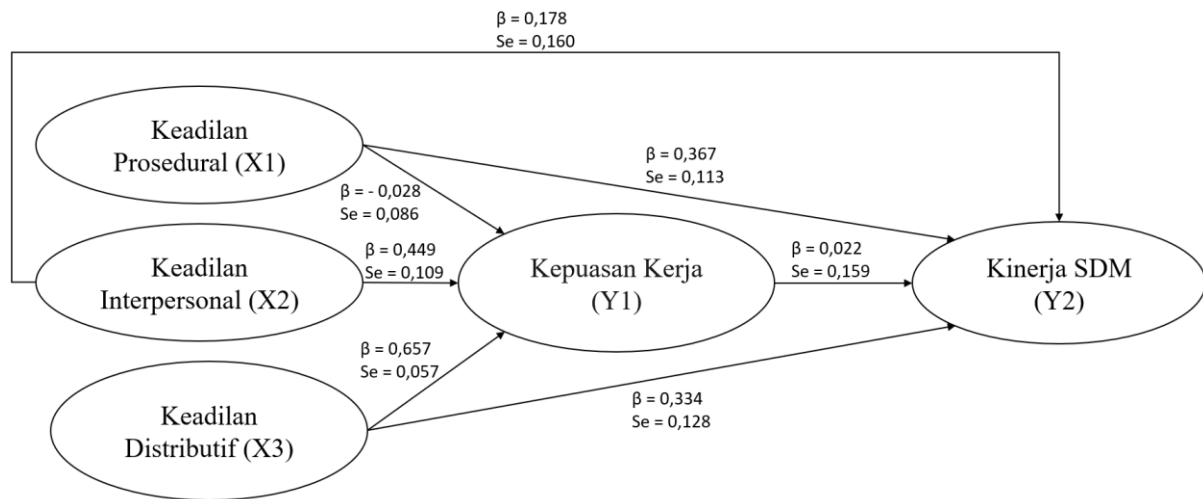
Nilai t hitung pengaruh variabel keadilan distributif terhadap kinerja SDM sebesar 2,601 dan nilai signifikansi 0,011. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,601 > 1,99$), serta nilai signifikansi 0,011 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam (H6) yang menyatakan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Nilai t hitung pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja SDM sebesar 0,139 dan nilai signifikansi 0,890. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,139 < 1,99$), serta nilai signifikansi 0,890 lebih besar dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis alternatif. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh (H7) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM secara statistik ditolak.

4.3.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini digunakan untuk menunjukkan pengaruh tidak langsung dari keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat digambarkan hasil analisis jalur path adalah:

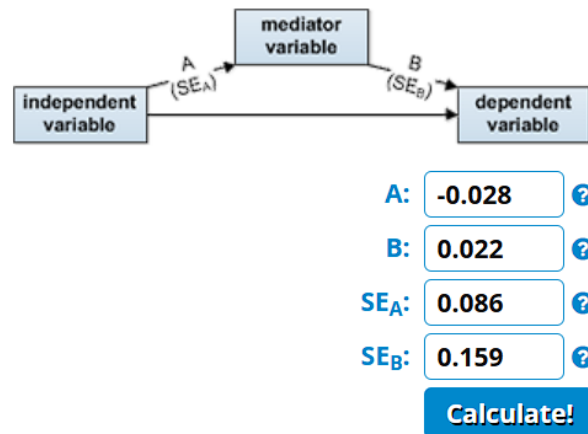


Gambar 4.1

Hasil Analisis Jalur Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Uji mediasi akan dilakukan dengan menggunakan analisis uji sobel, dengan membandingkan antara nilai *sobel test statistic* dengan 1,96. Perhitungan menggunakan kalkulator uji sobel melalui <https://www.danielsoper.com> berikut:



Sobel test statistic: -0.12734241

One-tailed probability: 0.44933470

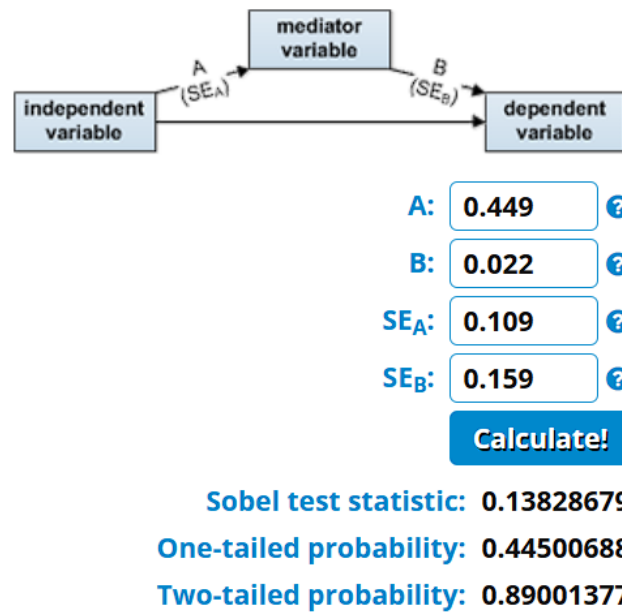
Two-tailed probability: 0.89866939

Gambar 4.2

Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

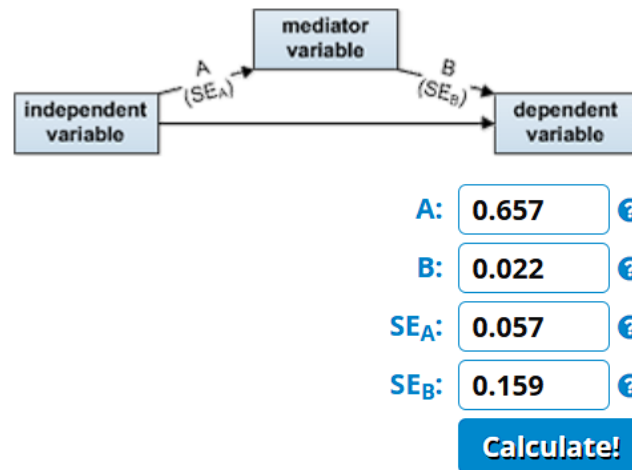
Sumber: Data Primer diolah, 2025

Gambar 4.2 menunjukkan hasil uji sobel, diperoleh nilai *Sobel test statistic* pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja sebesar -0,127 dengan signifikansi 0,899. Nilai *Sobel test statistic* lebih kecil dari nilai t tabel $-0,127 < 1,99$ dan nilai signifikan 0,899 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM, artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja SDM. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediasi pada pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja SDM.



Gambar 4.3
Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja
 Sumber: Data Primer diolah, 2025

Gambar 4.3 menunjukkan hasil uji sobel, diperoleh nilai *Sobel test statistic* pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja sebesar 0,138 dengan signifikansi 0,890. Nilai *Sobel test statistic* lebih kecil dari nilai t tabel $0,138 < 1,99$ dan nilai signifikan 0,890 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM, artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediasi pada pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM.



Sobel test statistic: 0.13835481

One-tailed probability: 0.444980

Two-tailed probability: 0.88996001

Gambar 4.4
Hasil Uji Sobel Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM melalui
Kepuasan Kerja
 Sumber: Data Primer diolah, 2025

Gambar 4.4 menunjukkan hasil uji sobel, diperoleh nilai *Sobel test statistic* pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja sebesar 0,138 dengan signifikansi 0,890. Nilai *Sobel test statistic* lebih kecil dari nilai t tabel $0,138 < 1,99$ dan nilai signifikan 0,890 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM, artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediasi pada pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM.

4.4. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, serta keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM dapat dijelaskan seperti berikut ini:

a. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis satu ditolak, yang berarti bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang negatif, nilai t hitung yang lebih kecil dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tidak dipengaruhi oleh keadilan prosedural yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi keakuratan prosedur, konsistensi prosedur, keterlibatan dalam pembuatan prosedur, dan kejelasan prosedur. Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan prosedural, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan prosedural di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Namun, hal tersebut bukanlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil pengujian hipotesis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan prosedural yang dirasakan pegawai bukan merupakan faktor yang meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

b. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis dua diterima, yang berarti bahwa keadilan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dipengaruhi oleh keadilan interpersonal yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi harga diri, rasa hormat, dan kesopanan yang diterima

dari atasan atau rekan kerja. Semakin tinggi keadilan interpersonal yang dirasakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sebaliknya semakin rendah keadilan interpersonal yang diterima maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan interpersonal, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan interpersonal di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Merujuk pada hasil pengujian hipotesis berarti keadilan interpersonal tersebut ikut mendorong nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi" pada analisis deskriptif variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan interpersonal yang dirasakan pegawai merupakan faktor yang meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hal tersebut mendukung penelitian Herdiyanti et al (2022) dan Juwono (2023) yang menyatakan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis tiga diterima, yang berarti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dipengaruhi oleh keadilan distributif yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi kesesuaian jadwal kerja, pendapatan, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab yang diterima. Semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sebaliknya semakin rendah keadilan distributif yang diterima maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan distributif, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan distributif di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Merujuk pada hasil pengujian hipotesis berarti keadilan distributif tersebut ikut mendorong nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi" pada analisis deskriptif variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan distributif yang dirasakan pegawai merupakan faktor yang meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hal tersebut mendukung penelitian Lambert et al (2020) dan Juwono (2023) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

d. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis empat diterima, yang berarti bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dipengaruhi oleh keadilan prosedural yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi keakuratan prosedur, konsistensi prosedur, keterlibatan dalam pembuatan prosedur, dan kejelasan prosedur. Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan maka akan meningkatkan kinerja SDM, sebaliknya semakin rendah keadilan prosedural yang diterima maka akan menurunkan kinerja SDM.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan prosedural, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan prosedural di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Merujuk pada hasil pengujian hipotesis berarti keadilan prosedural tersebut ikut

mendorong nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori “Tinggi” pada analisis deskriptif variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan distributif yang dirasakan pegawai merupakan faktor yang meningkatkan kinerja SDM di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hal tersebut mendukung penelitian Yulianto et al (2023) dan Putra et al (2023) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

e. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis lima ditolak, yang berarti bahwa keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang kecil, nilai t hitung yang lebih kecil dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tidak dipengaruhi oleh keadilan interpersonal yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi harga diri, rasa hormat, dan kesopanan yang diterima dari atasan atau rekan kerja. Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan interpersonal, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan interpersonal di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Namun, hal tersebut bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil pengujian hipotesis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan interpersonal yang dirasakan pegawai bukan merupakan faktor yang meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

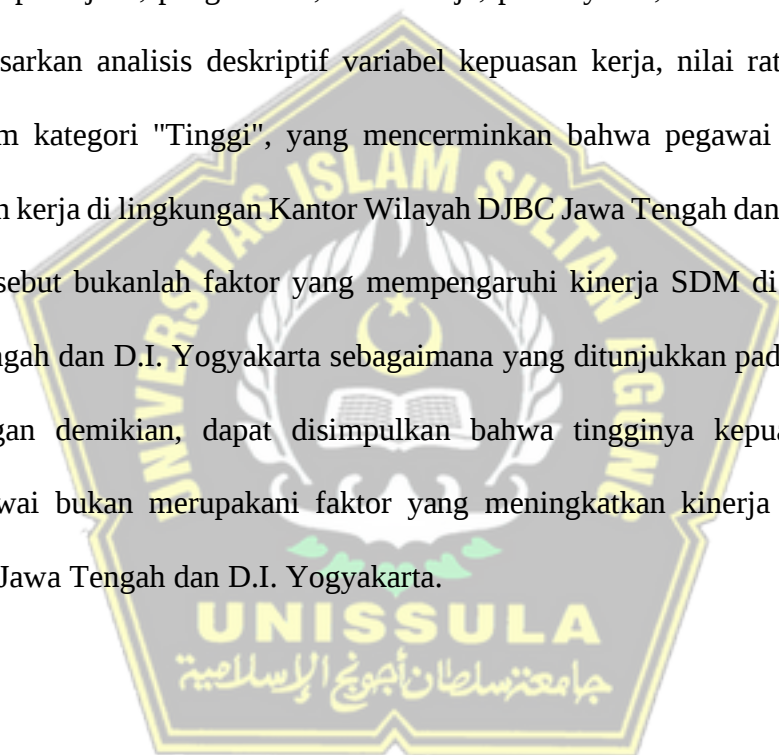
f. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis enam diterima, yang berarti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif, nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dipengaruhi oleh keadilan distributif yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi kesesuaian jadwal kerja, pendapatan, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab yang diterima. Semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan maka akan meningkatkan kinerja SDM, sebaliknya semakin rendah keadilan distributif yang diterima maka akan menurunkan kinerja SDM.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel keadilan distributif, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya keadilan distributif di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Merujuk pada hasil pengujian hipotesis berarti keadilan distributif tersebut ikut mendorong nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi" pada analisis deskriptif variabel kinerja SDM. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya keadilan distributif yang dirasakan pegawai merupakan faktor yang meningkatkan kinerja SDM di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Hal tersebut mendukung penelitian Yulianto et al (2023) dan Putra et al (2023) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis tujuh ditolak, yang berarti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang kecil, nilai t hitung yang lebih kecil dari nilai t tabel, serta nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai yang meliputi kesesuaian jenis pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, pembayaran, dan sistem promosi yang diterima. Berdasarkan analisis deskriptif variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori "Tinggi", yang mencerminkan bahwa pegawai telah merasakan adanya kepuasan kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Namun, hal tersebut bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil pengujian hipotesis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingginya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai bukan merupakan faktor yang meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat dilakukan dengan meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dirasakan oleh pegawai. Keadilan interpersonal dapat meningkatkan kepuasan kerja tetapi tidak dapat meningkatkan kinerja SDM. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Oleh sebab itu, kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan adanya keakuratan prosedur, konsistensi prosedur, keterlibatan dalam pembuatan prosedur, dan kejelasan prosedur tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
2. Keadilan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan adanya harga diri, rasa hormat, dan kesopanan yang diterima dari atasan atau rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
3. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti dengan adanya kesesuaian jadwal kerja, pendapatan, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab yang diterima dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
4. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti dengan adanya keakuratan prosedur, konsistensi prosedur, keterlibatan dalam pembuatan prosedur, dan kejelasan prosedur dapat meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

5. Keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti dengan adanya harga diri, rasa hormat, dan kesopanan yang diterima dari atasan atau rekan kerja, tidak dapat meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
6. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti dengan adanya kesesuaian jadwal kerja, pendapatan, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab yang diterima dapat meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil tersebut berarti dengan adanya kesesuaian jenis pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, pembayaran, dan sistem promosi yang diterima, tidak dapat meningkatkan kinerja SDM di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan tersebut, maka saran yang akan diberikan adalah:

1. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keadilan prosedural kepada para pegawai, yaitu dengan membuat prosedur yang lebih akurat, menjaga konsistensi prosedur, lebih melibatkan pegawai dalam pembuatan prosedur pekerjaan, dan membuat prosedur yang jelas dan mudah dipahami oleh pegawai.
2. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta juga dapat meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keadilan distributif kepada para pegawai, yaitu menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan organisasi dan mempertimbangkan kepentingan pegawai, meningkatkan pendapatan pegawai secara periodik, menyesuaikan beban kerja sesuai kemampuan pegawai, memberikan penghargaan secara tepat sasaran kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik, dan memberikan tanggung jawab yang tepat kepada pegawai.

3. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam rangka meningkatkan kinerja SDM tidak perlu memprioritaskan keadilan interpersonal yaitu menciptakan lingkungan yang dapat memberikan harga diri, rasa hormat, dan sikap sopan antar pegawai. Namun, dalam hal prioritas lain sudah dilaksanakan, program peningkatan keadilan interpersonal dapat dilakukan guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
4. Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tidak perlu memprioritaskan kepuasan kerja pegawai yang meliputi kepuasan terhadap jenis pekerjaan, kepuasan terhadap sistem pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepausan akan sistem pembayaran, dan kepuasan pada sistem promosi. Hal tersebut dikarenakan kepuasan pegawai bukanlah faktor yang menentukan kinerja SDM.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pada metode pengumpulan data hanya mengandalkan instrumen kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara langsung dengan responden. Selain itu, Proses pengumpulan data yang dilakukan dengan pembagian kuesioner melalui *googleform* tidak diwajibkan menjawab pertanyaan terbuka dalam kuesioner tersebut sehingga responden tidak diberikan kesempatan untuk memberikan argumen atau justifikasi lebih lanjut terkait dengan pendapat pada masing-masing pernyataan yang diajukan sehingga akan menjadi bias.
2. Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang berjumlah 156 pegawai, tidak seluruhnya mengisi kuesioner. Sudah dilakukan upaya seperti pembuatan nota dinas anjuran untuk mengisi kuesioner dari Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta kepada seluruh pegawai, serta pemberitahuan dari penulis kepada masing-masing pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengan dan D.I. Yogyakarta.

Namun, dari 156 pegawai hanya 72 pegawai yang melakukan pengisian kuesioner. Rekapitulasi nama pegawai yang belum melakukan pengisian sulit dilakukan dikarenakan kuesioner tidak mencantumkan nama responden.

3. Nilai R-Square terutama pada model kedua hanya sebesar 69,3% yang mengindikasikan bahwa variabel bebas yang digunakan belum mampu menjelaskan lebih besar atau belum mampu memberikan prediksi yang lebih besar terhadap variabel kinerja SDM, yang menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja SDM yang belum dimasukkan dalam model penelitian.

5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan atas keterbatasan hasil penelitian, disarankan bagi penelitian selanjutnya agar:

1. Menggabungkan kuesioner tertutup dan pertanyaan terbuka, serta dilengkapi dengan wawancara. Hal ini akan memungkinkan responden untuk memberikan argumen atau justifikasi lebih lanjut terkait pendapat mereka, sehingga dapat mempertajam pada analisis dan pembahasan.
2. Meningkatkan jumlah responden yang melakukan pengisian kuesioner. Dengan meningkatnya jumlah responden yang melakukan pengisian kuesioner maka akan meningkatkan akurasi hasil penelitian.
3. Menambahkan satu atau dua variabel bebas lagi. Misalnya seperti variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, atau variabel lainnya yang diharapkan dengan penambahan beberapa variabel diharapkan dapat meningkatkan kemampuan penelitian untuk memprediksi kinerja SDM secara lebih baik dan akurat, dan memperoleh hasil prediksi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Abdul. "Analisis Pengaruh Keadilan prosedural, Keadilan distributif, Dan Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Organizational citizenship behavior) Dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi:(Studi Kasus Pt. Hartono Istana Teknologi)." *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEMA) Universitas Ngudi Waluyo* 1.1 (2020): 47-60.
- Diana, Indah, Suflani Suflani, and Hadi Kurniawanto. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Esta Dana Ventura Area Serang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan* 3.1 (2023): 311-320.
- Fauziah, Ika Mulatsih, and Riani Rachmawati. "Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural." *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia* 44.1 (2021): 2.
- Ghozali, I. (2005). Analisis multivariate SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gujarati, Damodar, 2003, Ekonometri Dasar. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga.
- Harijanto, Djony, et al. "Do Keadilan distributif Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job." *Innovation Business Management and Accounting Journal* 1.1 (2022): 1-8.
- Haryono, Siswoyo, and Beni Agus Sulisty. "Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7.6 (2020): 387-397.
- Helmy, Irfan, et al. "Friendship Knowledge Sharing, Keadilan interpersonal and Sustainability Performance: Scale Development and Validation." *Journal of Law and Sustainable Development* 12.1 (2024): e3196-e3196.
- Herdiyanti, Herdiyanti, et al. "Pengaruh Penerapan Sistem Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan: Literature Review." *Jurnal Mirai Management* 7.2 (2022): 523-530.
- Hermanto, Yustinus Budi, and Veronika Agustini Srimulyani. "The effects of keadilan organisasi on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation." *Sustainability* 14.20 (2022): 13322.
- Ibrahim, Andi et al. 2018. Metodologi Penelitian. *Gunadarma Ilmu*
- Irpan, Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, and Arwin Sanjaya. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan." *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi* 10.1 (2022): 180.
- James A. Roberts and Meredith E. David. 2020. Boss Phubbing, Trust, Job Satisfaction and Employee Performance. *Personality and Individual Differences* 155: 109702
- Jufrizen, Jufrizen, and Surya Hamdani. "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior." *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 6.2 (2023): 1256-1274.
- Juwono, Gagas Prasetyo. "PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI PT. PLN (Persero) Madiun." *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*. Vol. 5. 2023.
- Karyatun, Subur, et al. "Recognizing How the Organizational Communication and Keadilan distributif Towards Organizational Citizenship Behavior in Interior Design Companies–Indonesia." *The Seybold Report Journal* 17.10 (2022): 1910-1922.

- Kasmawati. (2018). Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 229-242
- Khaeruman dkk. 2021. Meningkatkan Kinerja: Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus. Banten: CV. AA. Rizky
- Khan, Abdul Karim, Chris M. Bell, and Samina Quratulain. "Keadilan interpersonal and creativity: testing the underlying cognitive mechanisms." *Management Research Review* 45.12 (2022): 1627-1643.
- Lambert, Eric G., et al. "The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff." *The Social Science Journal* 57.4 (2020): 405-416.
- Liang, Juan, et al. "Beyond justice perceptions: The role of keadilan interpersonal trajectories and social class in perceived legitimacy of authority figures." *Frontiers in Psychology* 12 (2021): 595731.
- Mardhatillah, Fadhela. "Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik." *JCOMMENT (Journal of Community Empowerment)* 3.1 (2021): 1-10.
- Mehmood, Nasir, and Ungku Norulkamar Ungku Ahmad. "Keadilan organisasi and employee performance: Evidence from higher education sector in Pakistan." *Jurnal Kemanusiaan* 14.2 (2016).
- Munir, Misbachul. "Hubungan antara keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan kerja karyawan." *Jurnal Baruna Horizon* 6.1 (2023): 39-48.
- Novalinda, Novalinda, Elfiswandi Elfiswandi, and Jhon Veri. "Keterikatan Kerja: Keadilan Distributif Keadilan Prosedural dan Keadilan Interpersonal di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Solok." *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business* 4.5 (2024): 1921-1933.
- Pratiwi, Nurul, Baso Amang, dan Zaenal Arifin Sahabuddin. 2023. Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis (UPT) PSDA di Pinrang, Sulawesi Selatan. *Jurnal Simki Economic* 6.1: 150-163.
- Putra, Hereg Suswanto, et al. "Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Employee Engagement Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Salatiga." *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan* 10.1 (2023).
- Rahmah, Laily. "Organizational Justice and Work Satisfaction: Meta Analysis." *International Conference on Psychology. SCITEPRESS-Science and Technology. ICPsy.* 2020.
- Roni, J. (2024). PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK ACEH SYARIAH KANTOR CABANG BIREUEN. *IndOmera*, 5(9), 61-69.
- Santika, Iffa Dian, and Binti Khoiriyah. "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Perceived Organizational Support (Pos) terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Natar Lampung Selatan." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5.2 (2021): 4166-4171.
- Silaen, Novia Ruth, dkk. 2021. Kinerja Karyawan. Bandung: *Widina Bhakti Persada Bandung*
- Sitio, Vera Sylvia Saragi. "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Organizational citizenship behavior) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Cedefindo." *Jurnal Ilmiah M-Progress* 13.2 (2023): 113-126.
- Suheno, Tun. 2016. Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Malang: *Media Nusa Creative*
- Sundari, Nina, and Ayu Tuty Utami. "Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial." *Jurnal Riset Psikologi* 2.1 (2022): 21-26.

- Thalib, Abdul Gafur. "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Intensi Mogok Kerja Buruh Perempuan di Serikat Gabungan Solidaritas Perjuangan Buruh Kabupaten Bekasi." *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi* 22.1 (2020): 61-72.
- Wazni, G., Handayani, R., & Oemar, F. (2022). Komitmen afektif sebagai mediasi pada pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan kepada institusi. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(4), 338-351.
- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian, Populer & Praktis*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Widyastuti, Titing. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi melalui Sikap dan Perilaku terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta*. Diss. Universitas IPWIJA, 2016.
- Yulianto, Muhammad Evando, and Agus Zahron Idris. "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung)." *Jurnal Riset Manajemen* 1.2 (2023): 187-203.

