



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Organizational Justice: Literatur Review

Sutriyaningsih^{1*}, Pantius Drahen Soeling²

¹Universitas Indonesia, Indonesia, ikaka.syaukani@gmail.com

²Universitas Indonesia, Indonesia, pantiusdrahen@gmail.com

*Corresponding Author: ikaka.syaukani@gmail.com

Abstract: *The purpose of this article is to conduct further analysis related to the concept of Organizational Justice. Experts argue that the perception of organizational justice felt by employees can have a positive influence on employee attitudes, behavior, actions and performance. Satisfaction in work can be obtained by employees if they have a perception of justice in their work. The meaning of justice is in the form of fulfilling employee rights for the efforts that have been given in carrying out work for their organization. This research was conducted using a literature study method, where the data used were secondary data in the form of documents, journals, articles, notes, and other publications. Data analysis was carried out by reviewing journals that have been published and have a national reputation as well as international journals related to the influence of Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice on organizations. The main focus in this article is to review the influence of the dimensions of Organizational Justice. The results of the review of previous studies found that Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice have the most influence on Job Satisfaction, and of the three dimensions of Organizational Justice, Interactional Justice has the most significant influence on organizational.*

Keywords: *Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice*

Abstrak: Tujuan dari artikel ini adalah untuk melakukan analisis lebih lanjut terkait konsep *Organizational Justice*. Para ahli berpendapat bahwa persepsi *Organizational Justice* yang dirasakan oleh pegawai dapat memberikan pengaruh positif bagi sikap, perilaku, tindakan dan kinerja pegawai. Kepuasan dalam pekerjaan bisa didapatkan pegawai jika memiliki persepsi keadilan dalam pekerjaan. Makna keadilan tersebut berwujud pemenuhan hak pegawai atas upaya yang telah diberikan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk organisasinya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi pustaka, dimana data yang digunakan adalah data sekunder berupa dokumen, jurnal, artikel, catatan - catatan, dan publikasi lainnya. Analisis data dilakukan dengan mereview jurnal – jurnal yang telah dipublikasikan dan bereputasi nasional serta jurnal internasional yang berkaitan dengan pengaruh *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, dan *Interactional Justice* terhadap organisasi. Fokus utama dalam artikel ini adalah mereview pengaruh dimensi *Organizational Justice*. Hasil review terhadap penelitian terdahulu menemukan bahwa *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional*

Justice paling banyak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*, dan dari ketiga dimensi *Organizational Justice*, dimensi *Interactional Justice* memberikan pengaruh paling signifikan terhadap organisasi.

Kata Kunci: *Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice*

PENDAHULUAN

Teori *organizational justice* dipopulerkan oleh (Greenberg, 1987) yang merujuk pada pandangan pegawai terhadap kelaziman dalam pengambilan dan penerapan kebijakan yang ditetapkan organisasi serta pengaruh pandangan tersebut terhadap sikap dan perbuatan pegawai. Selanjutnya (Greenberg J, 1990) menyatakan bahwa *organizational justice* merupakan interpretasi pegawai yang berhubungan dengan penerapan keadilan dalam organisasi dan bagaimana prosedur dalam penerapan keadilan tersebut dapat mempengaruhi output organisasi. (Gibson, 2012) menyatakan bahwa *organizational justice* ditafsirkan sebagai elemen yang penting bagi organisasi, hal tersebut merujuk pada teori keadilan yang berpendapat bahwa pegawai mempunyai kecenderungan untuk melakukan perbandingan dua hal yaitu upaya/ jasa yang diberikan dengan hasil yang didapatkan. Selanjutnya (Diener et al., 1999) juga menyampaikan bahwa *organizational justice* dapat memberikan penjelasan atas pandangan individu terhadap perlakuan adil yang diterima baik pada hasil yang diterima maupun prosedur yang digunakan untuk menerima hasil tersebut. Lebih lanjut (Robbins et al., 2009) juga menyampaikan bahwa pegawai akan mempunyai pandangan bahwa organisasi bersikap adil ketika mereka berkeyakinan bahwa keluaran yang didapatkan serta prosedur untuk mendapatkan keluaran tersebut dilaksanakan secara adil.

Penelitian tentang *organizational justice* didorong oleh ide bahwa pandangan kelaziman perlakuan akan membuat pegawai memberikan tindakan positif terhadap organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan secara empiris dalam banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli, bahwa perlakuan yang adil terhadap pegawai ditemukan dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai antara lain yaitu *job satisfaction, employee commitment, employee behavior, employee compliance* dan *citizen* dan *employee performance* (Colquitt et al., 2001).

Selain hal tersebut, *organizational justice* dapat digunakan pimpinan organisasi sebagai instrumen yang efektif dalam rangka peningkatan *job satisfaction, organizational identification*, dan *employee performance* (Colquitt et al., 2013). (Rupp et al., 2014) juga menyatakan bahwa *organizational justice* dapat menurunkan retensi pegawai, perilaku kerja negatif dan tidak produktif. Selanjutnya, perlakuan yang adil terhadap pegawai adalah prasyarat untuk menciptakan korelasi yang efektif dengan pegawai dalam organisasi (Cropanzano & Rupp, 2008) serta akan menjadikan pimpinan organisasi sebagai pemimpin yang lebih baik (Byrne et al., 2012).

Penelitian terkait *organizational justice* yang dilakukan dalam kurun waktu bertahun-tahun telah menunjukkan bahwa keadilan dalam pengaturan organisasi dapat digambarkan sebagai fenomena tiga dimensi: Keadilan hasil alokasi sumber daya (*distributive justice*), keadilan proses dalam distribusi hasil (*procedural justice*), serta keadilan dan kualitas perlakuan yang diterima karyawan dari para pengambil keputusan (*interactional justice*). Penelitian awal tentang keadilan dalam organisasi muncul pada tahun 1960-an dan berfokus pada *distributive justice*. Pada pertengahan tahun 1970-an, penelitian meluas dan berfokus pada *procedural justice*. Pada pertengahan tahun 1980-an, penelitian keadilan kembali mengalihkan fokusnya dan meneliti *interactional justice*. Hal tersebut sejalan dengan (Moorman., 1991) yang

mengklasifikasikan *organizational justice* menjadi tiga, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*.

Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh masing - masing dimensi *organizational justice* terhadap organisasi. *Distributive justice*, *procedural justice* atau *interactional justice* yang paling berpengaruh dalam meningkatkan motivasi atau *job satisfaction* atau *employee engagement* atau *organizational citizenship behavior* atau *employee performace* dan variabel dependen lainnya dalam suatu organisasi. Analisis yang digunakan dalam melakukan identifikasi pengaruh dimensi *organizational justice* dengan metode literatur review terhadap *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* yang diterapkan dalam suatu organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian berasal dari jurnal – jurnal yang telah dipublikasi dan mempunyai reputasi nasional serta jurnal internasional yang terkait dengan pengaruh *distributive*, *procedural* dan *interaksional justice* dalam organisasi. Lebih lanjut akan dilakukan riset sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai rujukan dalam menarik kesimpulan untuk menjawab tujuan pembuatan artikel. Dimensi *organizational justice* menurut (Robbins, et.al., 2009) :

1. *Distributive Justice*

Didasarkan pada pandangan atas kewajaran hasil yang diterima, sejalan dengan (Kristanto, 2015) bahwa *distributive justice* berhubungan dengan dengan kelaziman distribusi sumber daya. Karyawan akan berpadangan bahwa organisasi berlaku adil, apabila mengalokasikan gaji sebanding dengan kinerja pegawai. Jika komparasi antara gaji yang didapatkan terhadap kinerja yang diberikan pegawai dianggap tidak seimbang, maka akan timbul persepsi ketidakadilan pada pegawai. Selanjutnya (Riani, 2013) menyatakan bahwa *distributive justice* merupakan seberapa banyak rewards dan punishment yang didapatkan pegawai dari organisasi sehubungan dengan hasil kerjanya. Pandangan pegawai terhadap keadilan distributif berdampak pada motivasi individu dalam pelaksanaan pekerjaan yang berkaitan dengan output/ hasil antara lain : gaji, kesempatan pengembangan karir, pengembangan diri melalui pelatihan dan training, dan pengakuan serta peluang untuk mencapai kemajuan dan kesuksesan (Prativi & Yulianti, 2020).

(Imamoglu et al., 2019) menyampaikan bahwa terdapat 4 asas ketentuan dalam mempelajari *distributive justice* yaitu:

a. *Equality*

Terdapat korelasi yang kuat antara keadilan dan kesetaraan, yang mana kesetaraan menjadi dasar ketentuan utama dalam teori keadilan modern.

b. *Merit*

Merit sebagai salah satu asas dalam ketentuan *distributive justice*, mewajibkan pendistribusian materi secara proporsional berdasarkan partisipasi dengan penilaian kualitas melalui pemberian hadiah/ bonus.

c. *Needs*

Kebutuhan mempunyai hubungan yang kuat dengan *equality*, yang mana dianggap sebagai batasan atas ketidaksetaraan. Dalam implementasinya kebutuhan digunakan sebagai level terendah dalam ketentuan keadilan.

d. *Efficiency*

Efficiency dapat memperlihatkan ketidaksetaraan dalam *distributive justice*, yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam membenaran atas ketidaksetaraan.

2. *Procedural Justice*

Didasarkan pada pandangan atas keadilan dalam suatu proses yang diimplementasikan dalam penentuan hasil yang diterima, sejalan dengan (Kristanto, 2015) bahwa *procedural justice* merupakan penerapan keadilan dalam prosedur penetapan suatu aturan. Organisasi

dianggap adil oleh pegawai jika dalam penetapan suatu kebijakan melibatkan peran serta pegawai untuk menyatakan pemikirannya dan memberikan saran.

Selanjutnya, dalam pelaksanaan kebijakan tersebut apabila diterapkan sama pada semua pegawai, maka akan menumbuhkan persepsi keadilan. (Cropanzano et al., 2007) menyatakan bahwa *procedural justice* merujuk pada alat untuk pendistribusian hasil, tetapi tidak secara khusus merujuk hasil atau individunya. Dalam implementasi *procedural justice* menggunakan kaidah – kaidah dalam penentuan dan pengaturan pegawai saat pengambilan keputusan. Pada keadilan ini fokus ditujukan pada cara yang dipergunakan dalam pembuatan keputusan.

Terdapat dua model yang diterapkan dalam melakukan pengidentifikasian *procedural justice* (Lind, 1998) antara lain:

a. *Self-interest model*

Model ini didasarkan pada egosentris individu untuk mendominasi atau mengintervensi proses / langkah yang berlaku dalam organisasi.

b. *Group value model*

Model ini menggunakan persepsi bahwa pegawai sebagai kesatuan yang tidak terpisah dari kelompoknya dalam suatu organisasi, yang mana didasarkan pada naluri manusia sebagai makhluk sosial.

3. *Interactional Justice*

Keadilan ini didasarkan pada pandangan atas tingkatan perasaan pegawai atas perlakuan yang terhormat dan bermatabat, hal ini sejalan dengan (Kristanto, 2015) bahwa *interactional justice* merupakan pandangan atas kelaziman terhadap jalinan hubungan antar pribadi dalam pekerjaan. Keadilan dalam organisasi terjadi, memberikan korelasi terjalannya hubungan baik antara jajaran pimpinan dengan pegawai, misalnya adanya perlakuan yang baik dan wajar. Selain itu, kemudahan dalam akses informasi juga dapat berdampak pada persepsi *organizational justice* pegawai.

(Cropanzano & Molina, 2015) menjelaskan bahwa *interactional justice* merujuk pada bagaimana seseorang dalam memberikan perlakuan kepada orang lain.

a. *Interpersonal Justice*

Interpersonal justice terkait harkat dan respek dalam memperlakukan orang lain sesuai etika dalam pelaksanaan pekerjaan. Persepsi keadilan secara *interpersonal* menghindarkan dari adanya keterikatan emosional pribadi, terjadinya konflik dan kekerasan, adanya ekstrem/ fanatik tertentu, dan sebagainya. Pendapat para ahli menyatakan bahwa jenis *interactional justice*, ini berkaitan dengan sangat jelas terhadap penilaian moralitas.

b. *Informational Justice*

Informational justice, merujuk pada ketersediaan data dan keterangan yang jelas dan relevan, diprioritaskan saat terjadi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Banyak penelitian yang secara khusus, yang menyarankan perlunya organisasi untuk menyediakan informasi sosial, yang memperlihatkan kepada pegawai tentang kronologis terjadinya suatu kejadian yang menimbulkan permasalahan. Informasi dan data tersebut merupakan hal yang krusial dan berdayaguna dalam menurunkan persepsi ketidakadilan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, karena dalam pengumpulan, proses analisis, dan pengolahan data pada jurnal ini menggunakan referensi tertulis yang relevan dengan topik artikel terkait pengaruh *organizational justice* dalam mendorong kemajuan organisasi baik melalui motivasi, *job satisfaction*, *employee*

commitment, organizational citizenship behavior, employee compliance, employee performance dan lain sebagainya. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu berupa data-data yang telah ada, antara lain dokumen, jurnal, artikel, catatan - catatan, dan publikasi lainnya. Data sekunder yang didapatkan akan di analisis kemudian disusun secara deskriptif selanjutnya dapat ditarik Kesimpulan.

Data rujukan merupakan jurnal yang berasal dari sumber yang banyak dikenal dan dirujuk oleh peneliti lain, kemudian, dianalisis korelasi jurnal dengan topik yang diambil. data rujukan diambil dari hasil penelitian pada kurun waktu 2014 sampai dengan 2024, berikut adalah rekapitulasi beberapa jurnal yang dianggap terkait dan digunakan sebagai rujukan :

Tabel 1. Daftar Jurnal Yang Digunakan

Database	Jumlah Jurnal
Sage Jurnal	8
Science Direct	5
JSTOR	1
Researcher Gate	7
Google Scholar	4

Sumber: Hasil Riset Penulis (2024)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Dimensi *Organizational Justice*

Organizational justice secara garis besar memberikan kontribusi dalam penentuan tindakan, karakter, dan kinerja pegawai dan organisasi. *Organizational justice* selain mampu mendorong dampak positif, tetapi juga menurunkan dampak negatif, misalnya *organizational cynicism* dan *turnover intention* (Dewantoro et al., 2022). Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan yang merasa adil cenderung membalas keadilan tersebut dengan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi. Pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya apabila mereka memiliki persepsi terdapat keadilan dalam pekerjaan. Makna keadilan tersebut berwujud pemenuhan hak pegawai atas upaya yang telah diberikan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk organisasinya. Pegawai dengan berat hati dalam pengakuan diri sebagai bagian dari organisasi, yang selanjutnya merasa enggan untuk memberikan upaya lebih dalam pelaksanaan pekerjaan untuk organisasi, apabila pegawai tersebut berpandangan adanya perlakuan tidak adil yang diterima dari organisasi.

Persepsi perlakuan adil yang diterima pegawai dalam pekerjaan telah banyak diteliti oleh para ahli meliputi pengaruh dari dimensi *organizational justice* yaitu pengaruh *distributive justice, procedural justice* dan *interactional justice* terhadap organisasi. Berikut hasil rangkuman hasil penelitian dari 25 jurnal yang relevan dengan topik yang akan dianalisis :

Tabel 2. Instrumen Penelitian Terkait Pengaruh Dimensi *Organizational Justice*

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sevin Abbasoglu, Dilaver Tengilimoglu, Aykut Ekiyor/ 2016 (Abbasoglu, S., Tengilimoglu, D., & Ekiyor, 2016)	<i>The Perception of Organizational Justice and Its Impact on Work Motivation of Employees: An Empirical Investigation</i>	- <i>Operational/ procedural Justice</i> memiliki hubungan signifikan terhadap motivasi kerja - <i>Transactional/ interactional justice</i> memiliki hubungan signifikan terhadap motivasi kerja - <i>Distributional justice</i> tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja
2	Petar Gidakovic, Barbara Cater/ 2021	<i>Perceived justice and service recovery satisfaction in a post transition economy</i>	- <i>Distributive justice</i> berpengaruh paling signifikan terhadap <i>Service Recovery Satisfaction (SRS)</i>

	(Gidaković & Čater, 2021)		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Service Recovery Satisfaction (SRS)</i> - <i>Procedural justice</i> tidak memiliki dampak signifikan terhadap <i>Service Recovery Satisfaction (SRS)</i>
3	Thamma S Al Afari, Hossam M Abu Elanan/2014 (Affari, T.A, And Elanain, 2014)	<i>Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviors</i> dan memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> - <i>Procedural justice</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviors</i> dan memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> - <i>Interactional justice</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviors</i> dan memiliki hubungan negatif dengan <i>turnover intention</i>
4	Derry Marendra Firmansyah, Sundjoto, Sri Rahayu/2024 (Firmansyah et al., 2024)	<i>The effect of Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice on Job Satisfaction of Employees of The Tax Service Office (KPP) Pratama Sidoarjo Utara</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> - <i>Procedural Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> - <i>Interactional Justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>
5	Fadhela Mardhatillah/2021 (Mardhatillah, 2021)	Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - Keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
6	Ralf Bebenroth, Maimunah Ismail, dan Tomoki Sekiguchi/ 2016 (Bebenroth et al., 2016)	<i>Target firm employee perceptions of procedural and interpersonal justice</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedural justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational identification</i> - <i>Interpersonal justice</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational identification</i>
7	Heewon Kim, Mary Kiura/ 2020 (Kim & Kiura, 2023)	<i>The Influences of Social Status and Organizational Justice on Employee Voice: A Case of Customer Care Workers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedural justice</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee voice</i>, namun tidak menghasilkan efek moderasi yang signifikan terhadap <i>social status</i> - <i>Interpersonal justice</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee voice</i> dan menghasilkan efek moderasi yang signifikan terhadap <i>social status</i>
8	Wisanupong Potipiroon and Ellen V Rubbin/ 2016 (Potipiroon & Rubin, 2018)	<i>Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> berpengaruh signifikan hanya terhadap <i>organizational citizenship behaviors</i>

			<ul style="list-style-type: none">- <i>Procedural justice</i> berpengaruh signifikan hanya pada <i>organizational commitment</i>- <i>Interpersonal justice</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment, job performance, job satisfaction, dan organizational citizenship behaviors</i>
9	Berhanu Aebissa, Gupreet Dhilon, Million Mashsha/2023 (Aebissa et al., 2023)	<i>The direct and indirect effect of organizational justice on employee intention to comply with information security policy: The case of Ethiopian banks</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap <i>intention to comply</i> dan <i>security related citizenship behavior</i>- <i>Procedural justice</i> memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap <i>intention to comply</i> dan <i>security related citizenship behavior</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap <i>intention to comply</i> dan <i>security related citizenship behavior</i>
10	Nedra Bahri Ammari, Anil Bilgihan/ 2017 (Bahri-Ammari & Bilgihan, 2017)	<i>The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>loyalty program on relationship satisfaction</i>- <i>Procedural justice</i> tidak memiliki pengaruh positif terhadap <i>loyalty program on relationship satisfaction</i>- <i>Interactional justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>loyalty program on relationship satisfaction</i>
11	Haiming Chen, Xi Li, Tao Sheng Chiu, Fang Chen/2021 (H. Chen et al., 2021)	<i>The impact of perceived justice on behavioral intentions of Cantonese Yum Cha consumers: The mediation role of psychological contract violation</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>negative word of mouth</i> dan <i>psychological contract violation</i>- <i>Procedural justice</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>negative word of mouth</i> dan <i>psychological contract violation</i>- <i>Interactional justice</i> tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>negative word of mouth</i>, berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>psychological contract violation</i>
12	Peng Chen, Yeong Gug Kim/ 2019 (P. Chen & Kim, 2019)	<i>Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> berpengaruh signifikan terhadap emosi positif konsumen- <i>Procedural justice</i> berpengaruh signifikan terhadap emosi positif konsumen- <i>Interactional justice</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap emosi positif konsumen
13	Feigao Huang, Wendy L Tate, Andrea Sordi/2024 (Huang et al., 2024)	<i>The impact of perceived buyer justice on the diverse</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> yang dirasakan pembeli berdampak positif signifikan terhadap komitmen pemasok yang

		<i>supplier-buyer relationship building</i>	<p>beragam terhadap hubungan pemasok-pembeli yang beragam karena pemasok merasakan keinginan pembeli untuk mempertahankan hubungan yang sedang berlangsung. Namun berdampak negative tidak signifikan terhadap investasi pembeli-pemasok</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedural justice</i> yang dirasakan pembeli berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pemasok yang beragam terhadap hubungan pemasok-pembeli yang beragam karena pemasok merasakan keinginan pembeli untuk mempertahankan hubungan yang sedang berlangsung. Namun berdampak negative tidak signifikan terhadap investasi pembeli-pemasok - <i>Interpersonal justice</i> yang dirasakan pembeli berdampak positif signifikan terhadap komitmen pemasok yang beragam terhadap hubungan pemasok-pembeli yang beragam karena pemasok merasakan keinginan pembeli untuk mempertahankan hubungan yang sedang berlangsung dan juga berdampak negatif tidak signifikan terhadap investasi pembeli-pemasok - <i>Informational justice</i> yang dirasakan pembeli berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pemasok yang beragam terhadap hubungan pemasok-pembeli yang beragam karena pemasok merasakan keinginan pembeli untuk mempertahankan hubungan yang sedang berlangsung. Namun berdampak positif dan signifikan terhadap investasi pemasok pembeli.
14	Sajjad Hussain, Khurram Shahzad/ 2022 (Hussain & Shahzad, 2022)	<i>Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> berpengaruh negatif terhadap <i>organizational cynicism</i> - <i>Procedural Justice</i> berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap <i>organizational cynicism</i> - <i>Interactional justice</i> berpengaruh negatif terhadap <i>organizational cynicism</i>
15	M. Angeles Lopez-Cabarcos, Ana Isabel Machado -Lopes Sampaído de Pinho,	<i>The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> tidak memiliki hubungan positif terhadap <i>employee affective commitment, normative commitment, dan continuance</i>

	Paula Vasquez – Rodriguez/2015 (López-Cabarcos et al., 2015)	<i>Commitment in Portugal’s Hotel Industry</i>	<p><i>commitmen</i>. Namun memiliki hubungan positif dengan <i>job satisfaction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Procedural justice</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee affective commitment, normative commitment, dan continuance commitmen</i>. Namun tidak memiliki hubungan positif dengan <i>job satisfaction</i> - <i>Interactional justice</i> tidak memiliki hubungan positif terhadap <i>employee affective commitment</i>, namun memiliki hubungan negative signifikan dengan <i>normative commitment, dan continuance commitmen</i> serta memiliki hubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>
16	Mohammad Zayed, Junaimah Jauhar, Zurina Mohaidin, Mohsen Ali Murshid/ 2020 (Zayed et al., 2020)	<i>Effects of Inter-organizational Justice on Dimensions of Organizational Citizenship Behaviours: A Study on Kuwait Ministries’ Employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, dan sportsmanship</i> - <i>Procedural justice</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>altruism, courtesy, civic virtue, dan sportsmanship</i>, namun tidak memiliki hubungan positif dengan <i>conscientiousness</i> - <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, dan sportsmanship</i>
17	Tao Zhou/2023 (Zhou, 2023)	<i>The effect of perceived justice on users’ contribution in open source software communities</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>trust and satisfaction</i> - <i>Procedural justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>trust and satisfaction</i> - <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>trust and satisfaction</i>
18	Lingfei Zou, Jinlong Zhang, Wenxing Liu/ 2015 (Zou et al., 2015)	<i>Perceived justice and creativity in crowdsourcing communities: Empirical evidence from China</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>creative performance, idea cooperation</i>, namun tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>idea generation</i> - <i>Procedural justice</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>creative performance, idea cooperation, dan idea generation</i> - <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>creative performance</i>, tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>idea cooperation dan idea generation</i>

19	Dewo Agung Nugroho Narosaputra, I Ketut Pangestu, Marssel Michael Sengkey/ 2023 (Narosaputra et al., 2023)	<i>The Effect of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Organizational Cynicism Moderated by Hope</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh negative signifikan terhadap <i>organizational cynicism</i>- <i>Procedural justice</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>organizational cynicism</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh negative signifikan terhadap <i>organizational cynicism</i>
20	Amelia Yuhana Prativi, Praptini Yulianti/ 2020 (Prativi & Yulianti, 2020)	<i>Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational identification</i> dan tidak memiliki pengaruh signifikan <i>employee engagement</i>- <i>Procedural justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational identification</i> dan <i>employee engagement</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational identification</i> dan <i>employee engagement</i>
21	Idsharat Rinthaisong, Suwimon Buathong/ 2024 (Rinthaisong, I. and Buathong, 2024)	<i>Which is More Important? : Mediating Role of Distributive Justice Versus Interpersonal Justice</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>, dan peran mediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>, dan peran mediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i>.
22	H.J. Van Vuuren, M Dhurup, P Joubert/ 2016 (Vuuren, H.J.V and Dhurup, M. and Joubert, 2016)	<i>Justice In The Workplace: The Influence Of Procedural, Distributive And Organisational Interactional Citizenship Justice Behaviour On Among Employees In The Police Service</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki korelasi positif dan tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>- <i>Procedural justice</i> memiliki hubungan negative dengan <i>organizational citizenship behavior</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
23	Zulkieflimansyah, Muhammad Nurjihadi, Fendy Maradita, Hartini, Agus Satoso/ 2021 (Zulkieflimansyah et al., 2021)	<i>The Role of Emotional Factors to Mediate Distributive Justice, Procedural Justice and International Justice on Consumer Satisfaction in JPS Gemilang NTB Program</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki korelasi signifikan terhadap <i>customer satisfaction</i>- <i>Procedural justice</i> memiliki korelasi signifikan terhadap <i>customer satisfaction</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki korelasi signifikan terhadap <i>customer satisfaction</i>

24	Abdul Haris, Budiyanto, Suhermin/ 2023 (Haris, 2023)	<i>The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Engagement and Village Apparatus Performance in Indonesia</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> memiliki korelasi positif dan tidak signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>- <i>Procedural justice</i> memiliki korelasi positif dan tidak signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>
25	Ani Suhartatik, Marlina Junaedi, Putri Meidina Movianti/ 2020 (Suhartatik, A. and Junaedi et al., 2020)	<i>The Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement And Job Satisfaction On Turnover Intention</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Distributive justice</i> tidak memiliki korelasi signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>- <i>Procedural justice</i> tidak memiliki korelasi signifikan terhadap <i>employee engagement</i> namun memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>- <i>Interactional justice</i> memiliki korelasi signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>

Sumber: Hasil Riset Penulis (2024)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dalam 25 jurnal diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian 25 jurnal menggambarkan pengaruh dimensi *Organizational justice* terhadap motivasi, *satisfaction customer*, *organizational citizenship behavior*, *turnover intention*, *job satisfaction*, identifikasi organisasi, *employee voice*, *organizational commitment*, *job performance*, *intention to comply*, *security related citizenship behavior*, *satisfaction relationship*, *psychological contract violation*, *word of mouth*, emosi positif pelanggan, komitmen pemasok, *organizational cynicism*, *employee affective commitment*, *normative commitment*, *continuance commitment*, *altruism courtesy*, *civic virtual sportmanship*, *conscientiousness*, *trust and satisfaction customer*, *creative perform*, *idea cooperation*, *idea generation*, *employee engagement*.
2. *Distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* paling banyak berpengaruh terhadap *job satisfaction* yaitu dibahas dalam 6 jurnal, kemudian *organizational citizenship behavior* dalam 4 jurnal, *employee engagement* dalam 3 jurnal, *customer satisfaction* dalam 3 jurnal;
3. Pengaruh dimensi *organizational justice* terhadap *job satisfaction* dalam 6 jurnal ditemukan bahwa *interactional justice* paling berpengaruh terhadap *job satisfaction*, selanjutnya dipengaruhi secara signifikan oleh *distributive justice* dan *procedural justice*.
4. Pengaruh dimensi *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* dalam 4 jurnal didapatkan bahwa *interactional justice* paling berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, selanjutnya dipengaruhi secara signifikan oleh *distributive justice*, sedangkan *procedural justice* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Berdasarkan hasil penelitian dalam 25 jurnal yang direview didapatkan bahwa *interactional justice* paling berpengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan di organisasi, selanjutnya pengaruh dari *distributive justice* dan *procedural justice*.

REFERENSI

- Abbasoglu, S., Tengilimoglu, D., & Ekiyor, A. (2016). The Perception of Organizational Justice and Its Impact on Work Motivation of Employees: An Empirical Investigation. *IJHMT International Journal Of Health Management And Tourism*, 1(1), 14–28.
- Aebissa, B., Dhillon, G., & Meshesha, M. (2023). The direct and indirect effect of organizational justice on employee intention to comply with information security policy: The case of Ethiopian banks. *Computers and Security*, 130, 103248. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103248>
- Affari, T.A, And Elanain, H. . (2014). Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector. *International Journal of Environmental Science and Technology: (IJEST)*.
- Bahri-Ammari, N., & Bilgihan, A. (2017). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(March), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.02.012>
- Bebenroth, R., Ismail, M., & Sekiguchi, T. (2016). Target firm employee perceptions of procedural and interpersonal justice. *Human Systems Management*, 35(3), 165–173. <https://doi.org/10.3233/HSM-160864>
- Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M., & Steiner, Z. J. (2012). Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 129–147. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00193.x>
- Chen, H., Li, X., Chiu, T. S., & Chen, F. (2021). The impact of perceived justice on behavioral intentions of Cantonese Yum Cha consumers: The mediation role of psychological contract violation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49(February), 178–188. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.009>
- Chen, P., & Kim, Y. G. (2019). Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1467358417704885>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3)
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, October, 379–384. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). SOCIAL EXCHANGE THEORY AND ORGANIZATIONAL JUSTICE Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures. *Justice, Morality, and Social Responsibility*, January 2008, 63–99.
- Dewantoro, N. K. P., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Pratama, A. S. (2022). Organizational Justice: A Literature Review. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, April, 66–73. <https://doi.org/10.51386/25815946/ij sms-v5i2p108>

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Firmansyah, D. M., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2024). The effect of Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice on Job Satisfaction of Employees of The Tax Service Office (KPP) Pratama Sidoarjo Utara. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 775–791. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.953>
- Gibson, J. L. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Gidaković, P., & Čater, B. (2021). Perceived justice and service recovery satisfaction in a posttransition economy. *Journal of East European Management Studies*, 26(1), 10–43. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-1-10>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/257990>
- Greenberg J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Haris, A. and B. and S. (2023). *The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Engagement and Village Apparatus Performance in Indonesia Abdul*. 11(10), 17–37.
- Huang, F., Tate, W. L., & Sordi, A. (2024). The impact of perceived buyer justice on the diverse supplier-buyer relationship building. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 30(5), 100909. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100909>
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158(November), 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Kim, H., & Kiura, M. (2023). The Influences of Social Status and Organizational Justice on Employee Voice: A Case of Customer Care Workers. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 802–822. <https://doi.org/10.1177/2329488420969776>
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Lind, E. A. (1998). [Procedural justice, disputing, and reactions to legal authorities](#). In A. Sarat, M. Constable, D. Engel, H. Vans, & S. Lawrence (Eds.), *Everyday practices and problem cases* (pp. 177–198). Evanston, IL: Northwestern University Press.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Mardhatillah, F. (2021). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.55314/jcoment.v3i1.176>
- Narosaputra, D. A. N., Pangestu, I. K., & Sengkey, M. M. (2023). The Effect of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Organizational Cynicism Moderated by Hope. *Jurnal Psikologi*, 50(3), 318. <https://doi.org/10.22146/jpsi.79518>
- Potipiroon, W., & Rubin, E. V. (2018). Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 271–302. <https://doi.org/10.1177/0734371X16660156>

- Prativi, A. Y., & Yulianti, P. (2020). Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 128. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.592>
- Riani, A. L. (2013). *Manajemen Sumber daya Manusia Masa Kini*. Graha Ilmu.
- Rinthaisong, I. and Buathong, W. (2024). *Which is More Important ? : Mediating Role of Distributive Justice Versus*. 6(April), 191–208.
- Robbins, S.L, Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson International.
- Rupp, D.E., Shao, R., Jones, K.S., Liao, H., 2014. The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: a metaanalytic investigation into the consider ation of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123, 159–185.
- Suhartatik, A. and Junaedi, M. and, Novianti, & P.M. (2020). the Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement and Job Satisfaction on Turnover Intention. *Research In Management and Accounting*, 3(2), 63–73. <https://doi.org/10.33508/rima.v3i2.3050>
- Vuuren, H.J.V and Dhurup, M. and Joubert, P. (2016). *Organisational justice, Procedural justice, Distributive justice, Organisational commitment*. 8(1), 177–191.
- Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., & Murshid, M. A. (2020). Effects of Inter-organizational Justice on Dimensions of Organizational Citizenship Behaviours: A Study on Kuwait Ministries’ Employees. *Management and Labour Studies*, 45(4), 444–470. <https://doi.org/10.1177/0258042X20939026>
- Zhou, T. (2023). The effect of perceived justice on users’ contribution in open source software communities. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/02666669231191071>
- Zou, L., Zhang, J., & Liu, W. (2015). Perceived justice and creativity in crowdsourcing communities: Empirical evidence from China. *Social Science Information*, 54(3), 253–279. <https://doi.org/10.1177/0539018415583382>
- Zulkieflimansyah, Nurjihadi, M., Maradita, F., . H., & Santoso, A. (2021). The Role of Emotional Factors to Mediate Distributive Justice, Procedural Justice and International Justice on Consumer Satisfaction in JPS Gemilang NTB Program. *Asian Journal of Education and Social Studies*, July, 12–22. <https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v25i230596>