

Kesan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia

Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Service Sector in Malaysia

Mohd Ridwan Abd Razak^a, Enah Ali^b

^aUniversiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, mridwan@fpe.upsi.edu.my

^bKementerian Pendidikan Malaysia, Malaysia, enah.ali@moe.gov.my

Published: 08 April 2021

To cite this article (APA): Abd Razak, M. R., & Ali, E. (2021). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Service Sector in Malaysia. *Management Research Journal*, 10(1), 77-86. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.6.2021>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.6.2021>

Abstrak

Keadilan organisasi merujuk kepada perasaan keadilan yang wujud hasil daripada penilaian pekerja terhadap cara pentadbiran dan proses pembuatan keputusan dalam organisasi iaitu merupakan elemen penting dalam pentadbiran organisasi. Hal ini kerana ia berupaya memberi kesan secara langsung kepada kejayaan sesebuah organisasi. Objektif kajian ini adalah untuk menilai hubungan antara keadilan organisasi yang terdiri daripada keadilan interaksi dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja dalam sektor perkhidmatan. Kajian ini telah dijalankan di sebuah organisasi perkhidmatan pos dan kurir terbesar di Malaysia dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebanyak 450 responden yang terdiri daripada pelbagai peringkat pekerja di organisasi kajian dari seluruh Malaysia. Hasil analisis menggunakan perisian SmartPLS menunjukkan tiga dapatan yang penting. Pertama, terdapat perhubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Kedua, terdapat perhubungan yang signifikan antara keadilan interaksi dan kepuasan kerja. Ketiga, terdapat perhubungan yang signifikan antara keadilan prosedur dan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini dapat membantu pentadbiran organisasi memahami kepentingan keadilan organisasi untuk memupuk sikap yang positif dalam kalangan pekerja. Seterusnya, keadaan ini dapat meningkatkan produktiviti dan daya saing organisasi yang beroperasi dalam era globalisasi.

Kata kunci: keadilan organisasi, keadilan interaksi, keadilan prosedur, kepuasan kerja

Abstract

Organizational justice refers to the feeling of justice that exists as a result from the employees evaluation on the administration style and decision-making process in the organization, which is an important element in organizational administration.. This is because it is able to directly affect the success of an organization. The objectives of this study to evaluate the effect of organizational justice consisting of interactional justice and procedural justice on job satisfaction in the service sector. This study was conducted at the larger postal and courier service in Malaysia using a quantitative approach. A total of 450 respondents consisting of various levels of employees at the studied organization from all over Malaysia. The results of the analysis using SmartPLS software show three important findings. First, there is a significant relationship between organizational justice and job satisfaction. Second, there is a significant relationship between interaction justice and job satisfaction. Third, there is a significant relationship between procedural justice and job satisfaction. The findings of this study can help organizational administration to understand the importance of organizational justice to foster a positive attitude among employees. In turn, this situation can increase the productivity and competitiveness of organizations operating in the era of globalization.

Keywords: organizational justice, interactional justice, procedural justice, job satisfaction

PENGENALAN

Keadilan organisasi merupakan isu penting dalam pentadbiran sesebuah organisasi. Berdasarkan perspektif pengurusan organisasi, keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai perasaan keadilan yang wujud dalam diri pekerja hasil daripada penilaian terhadap cara pentadbiran dan keputusan yang dibuat oleh pentadbir organisasi (Rupp et al., 2017; Terzi et al., 2017). Apabila pekerja berpuas hati dengan cara pentadbiran dan keputusan yang dibuat oleh pentadbir organisasi maka keadaan ini akan mewujudkan perasaan keadilan dalam diri pekerja (Lim & Loosemore, 2017; Karam et al., 2019; Samara & Paul, 2019). Kajian yang telah dijalankan oleh Suifan (2019), Mashi (2018), dan Indahyati dan Sintaasih (2019) menunjukkan pekerja yang mendapat keadilan daripada organisasi akan menunjukkan sikap yang positif kepada organisasi dan lebih berpuas hati dengan pekerjaannya.

Majoriti sarjana seperti Aggarwal et al. (2019) and Yasmeen et al. (2019) bersetuju keadilan organisasi memainkan peranan yang penting kepada organisasi untuk menarik dan mengekalkan pekerja yang kompeten dalam organisasi selain dapat meningkatkan produktiviti organisasi. Keadilan organisasi juga dilihat berupaya meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam organisasi (Ibrahim et al., 2019; Al-Kilani, 2017) dan kesetiaan pekerja kepada organisasi (Ghazi & Jalali, 2017; Shahid et al., 2018). Selanjutnya, secara tidak langsung keadilan organisasi akan mempengaruhi motivasi pekerja untuk meningkatkan produktiviti kerja mereka bagi mencapai matlamat organisasi (Parven & Awan, 2019; Dong & Phuong, 2018; Suifan, 2019).

Analisis yang lebih mendalam terhadap kajian literatur berkaitan dengan keadilan organisasi mendapati majoriti sarjana berpendapat keadilan organisasi terbahagi kepada dua komponen utama iaitu keadilan interaksi dan keadilan prosedur (Krishnan et al., 2018; Top & Tekingunduz, 2018; Hadi et al., 2020). Keadilan interaksi merujuk kepada perasaan keadilan yang wujud dalam diri pekerja hasil daripada penilaian pekerja terhadap layanan interpersonal yang diterima daripada pentadbir organisasi (Van Dijke et al., 2019; He et al., 2017; Li et al., 2017). Manakala, keadilan prosedur pula merujuk kepada perasaan keadilan yang wujud dalam diri pekerja kesan daripada penilaian pekerja terhadap cara pentadbir organisasi membuat keputusan dan melaksanakan polisi dalam organisasi iaitu secara adil, telus, dan memberi ruang yang sewajarnya kepada pekerja untuk memberi pandangan (Nagin & Telep, 2017; Outlaw et al., 2019; Ren et al., 2018). Oleh itu, jika pekerja berpuas hati dengan keadilan interaksi dan keadilan prosedur yang diterima daripada pentadbir organisasi mereka akan lebih bermotivasi untuk melaksanakan tugas (Akman, 2018; Ghazi & Jalali, 2017; Wolor et al., 2019).

Amat menarik apabila kajian terkini berkaitan keadilan organisasi mendedahkan keadilan interaksi dan keadilan prosedur berupaya meningkatkan kepuasan kerja (Zahednezhad et al., 2020; Fernández-Salinero et al., 2019; Lambert et al., 2020; Jameel et al., 2020). Dalam perspektif gelagat organisasi, kepuasan kerja merujuk kepada emosi dan sikap pekerja yang positif terhadap organisasi berdasarkan penilaian mereka kepada persekitaran pekerjaannya (Dilig-Ruiz et al., 2018; Stankovska et al., 2017; Lim et al., 2017). Kajian yang dilakukan oleh Sari et al. (2019), Tannady et al. (2019), dan Lorestani dan Domicián (2019) mendedahkan bahawa pekerja yang berpuas hati dengan pekerjaannya akan lebih bermotivasi untuk menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan daya saing organisasi. Menurut Bektaş (2017), Al-Asadi et al. (2019), dan Rani et al. (2018), kepuasan kerja terdiri daripada dua dimensi penting iaitu kepuasan dalaman (intrinsik) dan kepuasan luaran (ekstrinsik). Kepuasan dalaman merujuk kepada kepuasan yang diperoleh oleh pekerja daripada faktor-faktor dalaman seperti kemajuan kerjaya dan pengiktirafan daripada organisasi. Manakala kepuasan luaran merujuk kepada kepuasan yang diperoleh oleh pekerja daripada faktor-faktor luaran seperti gaji yang diterima, persekitaran pekerjaan, dan perhubungan dengan rakan sekerja.

Kebanyakan sarjana berpendapat keadilan organisasi (keadilan interaksi dan keadilan prosedur) dan kepuasan kerja (kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik) adalah berbeza. Namun, hakikatnya, kesemua kesemua faktor ini berkaitan antara satu sama lain. Contohnya, keupayaan organisasi memberi keadilan organisasi (iaitu keadilan interaksi dan keadilan prosedur) kepada pekerja dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja sama ada dari segi dalaman (intrinsik) dan juga luaran (ekstrinsik) (Rani et al., 2018; Pieters, 2018; Yuwono et al., 2020). Oleh itu,

fenomena ini telah mendorong pengkaji untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang isu ini dalam konteks Malaysia, untuk menilai hubungan antara keadilan organisasi yang terdiri daripada keadilan interaksi dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja.

SOROTAN LITERATUR

Peranan keadilan organisasi sebagai faktor peramal yang penting kepada kepuasan kerja adalah selari dengan saranan dalam Teori Ekuiti oleh Adams (1963). Teori ini menyatakan adalah menjadi keutamaan kepada pentadbir organisasi untuk mewujudkan keadilan dalam pentadbiran organisasi. Layanan interpersonal yang adil kepada semua pekerja dan keadilan dalam pembuatan keputusan serta pelaksanaan polisi organisasi merupakan elemen yang penting untuk mewujudkan keadilan dalam organisasi. Saranan daripada teori ini telah mendapat sokongan yang kuat daripada ramai sarjana dalam bidang gelagat organisasi seperti Cheng et al. (2020), Buttner dan Lowe (2017), dan Zayer dan Benabdelhadi (2020).

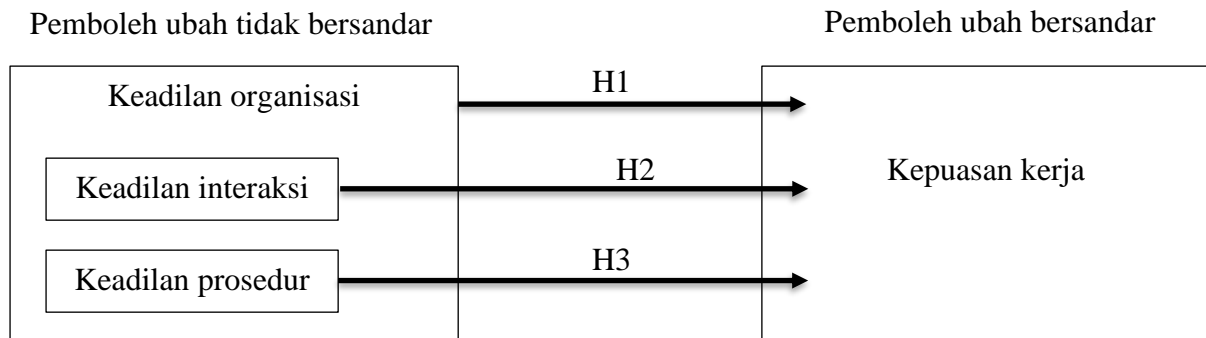
Isu hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja telah menarik perhatian ramai dalam kalangan sarjana. Contohnya, kajian terhadap persepsi 268 orang pekerja dalam sektor pembuatan (Naami & Shokrkon, 2020), pekerja-pekerja dari pelbagai jabatan di Universiti Peshawar (Mahboob & Khan, 2017), dan 275 orang guru pendidikan jasmani (Firoozi et al., 2017). Dapatan daripada kajian-kajian di atas menunjukkan keadilan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja.

Selanjutnya, kajian yang lebih terperinci berdasarkan dua komponen utama dalam keadilan organisasi iaitu hubungan antara keadilan interaksi dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja. Dalam konteks hubungan antara keadilan interaksi dan kepuasan kerja, beberapa kajian telah dilakukan oleh sarjana terdahulu. Contohnya, kajian yang dilakukan oleh Sia dan Tan (2016) berdasarkan persepsi 254 orang pekerja dalam sektor perhotelan di Bandaraya Cebu, Filipina, Hao et al. (2016) berdasarkan 300 orang pekerja di China, dan Kashif et al. (2016) berdasarkan persepsi 291 orang pekerja dari lima buah bank di Faisalabad, Pakistan. Dapatan kajian yang dibincangkan di atas menunjukkan keupayaan pentadbir organisasi memberi layanan interpersonal yang adil kepada pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja dalam organisasi kajian.

Seterusnya, dalam konteks hubungan antara keadilan prosedur dan kepuasan kerja. Beberapa kajian dalam pelbagai latar belakang responden telah dilakukan. Contohnya oleh Lambert et al. (2020) berdasarkan persepsi 322 orang pegawai penjara, Ismail et al. (2017) berdasarkan persepsi 99 orang pekerja di institusi pendidikan tinggi awam di Malaysia Timur, dan Indahyati dan Sintaasih (2019) berdasarkan persepsi 66 orang pekerja di Bali, Indonesia. Dapatan daripada kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji di atas menunjukkan keupayaan pentadbir organisasi membuat keputusan dan melaksanakan polisi dalam organisasi secara adil dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja dalam organisasi kajian.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Berdasarkan saranan daripada Teori Ekuiti oleh Adams (1963) dan dapatan daripada literatur terdahulu, kerangka konseptual kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah seperti dalam Rajah 1 di bawah.



Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian

Hipotesis Kajian

Berdasarkan kajian daripada literatur terdahulu, tiga hipotesis dibentuk untuk kajian ini:

H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja

H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan interaksi dan kepuasan kerja

H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan prosedur dan kepuasan kerja

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan keratan rentas (*cross-sectional*) yang membolehkan pengkaji menggabungkan dapatan daripada literatur berkaitan keadilan organisasi dengan dapatan tinjauan yang dilakukan sebagai kaedah utama dalam pengumpulan data kajian. Penggunaan pendekatan ini memberi beberapa kelebihan seperti dapat membantu pengkaji mengumpul data yang tepat, mengurangkan kesan berat sebelah (*bias*), dan meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Cresswell, 1998; Sekaran & Bougie, 2016).

Pengukuran

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada tiga komponen utama. Pertama, keadilan interaksi yang mengandungi enam item soalan. Soalan-soalan ini telah diadaptasi daripada literatur keadilan organisasi (Colquitt & Rodell, 2011). Kedua, keadilan prosedur yang mengandungi enam item soalan. Soalan-soalan ini telah diadaptasi daripada literatur keadilan interaksi (Ismail et al, 2017). Ketiga, kepuasan kerja yang mengandungi 14 item soalan. Soalan-soalan ini telah diadaptasi daripada literatur gelagat organisasi (Warr et al., 1979). Semua item soalan dalam kajian ini diukur menggunakan skala likert antara sangat tidak setuju/sangat tidak berpuas hati (1) hingga sangat setuju/sangat berpuas hati (7).

Sampel Kajian

Kajian ini menggunakan teknik pensampelan rawak berstrata untuk mengedarkan soalan selidik kepada 2700 orang responden yang terdiri daripada 2295 orang pekerja dalam kumpulan bukan eksekutif dan 405 orang pekerja dalam kumpulan eksekutif. Daripada jumlah ini, hanya 450 soal selidik yang telah diisi dengan sempurna dan dikembalikan kepada pengkaji untuk tujuan analisis.

Analisis Data

Perisian SmartPLS telah digunakan untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian dan menguji hipotesis kajian. Terdapat empat alasan pengkaji menggunakan perisian ini iaitu, ia merupakan perisian yang paling tepat untuk menilai model kajian yang bersifat reflektif, berupaya menganalisis kajian dengan saiz sampel yang kecil, berupaya menilai model kajian yang kompleks dengan pemboleh ubah yang banyak, dan berupaya menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif (Henseler & Chin, 2010; Ringle et al., 2005, Hair et al., 2017). Bagi tujuan kajian ini, ujian kesahan diskriminan dan konvergen dilakukan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Selanjutnya, analisis *path coefficient*, kekuatan peramalan (R^2), saiz kesan (f^2), dan ramalan relevan (Q^2) dilakukan untuk menguji hipotesis kajian.

DAPATAN KAJIAN

Ciri-ciri Profil Responden

Majoriti responden terdiri daripada golongan lelaki (84.2%), telah berkahwin (87.1%), bertugas di pejabat cawangan (70.9%), memiliki kelayakan akademik pada peringkat Sijil Pelajaran Malaysia (74.4%), berumur antara 25 hingga 34 tahun (46.7%), terdiri daripada pekerja dari kumpulan bukan eksekutif (78.4%), dan memperoleh pendapatan bulanan kurang daripada RM2000 sebulan (44.4%).

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Jadual 1 menunjukkan nilai pemberat faktor bagi setiap item di dalam model ini adalah lebih besar daripada 0.70. Seterusnya, nilai kebolehpercayaan komposit bagi setiap konstruk kajian lebih tinggi daripada 0.80. Keputusan ini mengesahkan bahawa semua item dan konstruk dalam kajian ini telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan konvergen yang ditetapkan (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2017).

Jadual 1. Nilai Pemberat Faktor dan Kebolehpercayaan Komposit

Pemboleh ubah	Keadilan interaksi	Keadilan prosedur	Kepuasan kerja	Kebolehpercayaan komposit
Keadilan interaksi	0.833 – 0.883			0.941
Keadilan prosedur		0.776 – 0.889		0.937
Kepuasan kerja			0.716 – 0.848	0.947

Jadual 2 menunjukkan Nilai Purata Varians yang Diekstrak (*Average Variance Extracted – AVE*) bagi semua konstruk lebih besar daripada 0.50, iaitu antara 0.622 hingga 0.724. Seterusnya, nilai *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* bagi setiap perhubungan antara pemboleh ubah lebih kecil daripada 0.85, iaitu antara 0.696 hingga 0.810. Keputusan ini membuktikan semua konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan yang ditetapkan (Henseler et al., 2014; Hair et al., 2017).

Jadual 2. Nilai AVE dan HTMT

Pemboleh ubah	Keadilan interaksi	Keadilan prosedur	Kepuasan kerja	Nilai AVE
Keadilan interaksi				0.727
Keadilan prosedur	0.810			0.714
Kepuasan kerja	0.728	0.696		0.622

Dapatan Pengujian Hipotesis: H1, H2, dan H3.

Jadual 3 menunjukkan ringkasan dapatan pengujian hipotesis dalam kajian ini. Daripada analisis yang dilakukan didapati kemasukkan keadilan organisasi ke dalam analisis menyumbang sebanyak 57% perubahan kepada kepuasan kerja. Tahap perubahan ini dianggap sebagai perubahan yang besar (Cohen, 1988). Dapatan pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan keadilan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta=0.755$; $t=26.715$), oleh itu H1 diterima. Dapatan ini membuktikan keadilan organisasi memainkan peranan yang penting untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam organisasi. Selanjutnya, pengujian ramalan relevan mendapati keadilan organisasi berupaya menjadi peramal kepada kepuasan kerja apabila nilai Q^2 lebih besar daripada 0, iaitu 0.335 (Hair et al., 2017).

Seterusnya, kemasukkan keadilan interaksi dan keadilan prosedur ke dalam analisis menyumbang sebanyak 56.7% perubahan kepada kepuasan kerja. Tahap perubahan ini dianggap sebagai perubahan yang besar (Cohen, 1988). Dapatan pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan keadilan interaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta=0.481$; $t=6.117$), oleh itu H2 diterima. Manakala, Dapatan pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan keadilan prosedur mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta=0.309$; $t=3.962$), oleh itu H3 diterima. Dapatan ini telah mengesahkan keadilan interaksi dan keadilan prosedur memainkan peranan yang penting untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja. Selanjutnya, pengujian ramalan relevan mendapati keadilan organisasi berupaya menjadi peramal kepada kepuasan kerja apabila nilai Q^2 lebih besar daripada 0, iaitu 0.335 (Hair et al., 2017).

Jadual 3. Dapatan Ujian Hipotesis H1, H2, dan H3

Hipotesis	Hubungan	Nilai β	Nilai t	Q^2	R^2
H1	Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0.755	26.715	0.335	0.570
H2	Keadilan Interaksi → Kepuasan Kerja	0.481	6.117	0.335	0.567
H3	Keadilan Prosedur → Kepuasan Kerja	0.309	3.962		

Nota: signifikan pada $t > 1.96$.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini mengesahkan keadilan organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Keadaan ini selari dengan dapatan daripada kajian-kajian yang telah dibuat di negara yang berbeza dan dalam sektor yang berbeza. Contohnya kajian oleh Mahboob dan Khann (2017) berdasarkan pekerja-pekerja Universiti Peshawar di Pakistan, Sia dan Tan (2016) berdasarkan pekerja-pekerja dalam sektor perhotelan di Filipina, Indahyati dan Sintaasih (2019) berdasarkan pekerja-pekerja di Indonesia, dan Lambert et al. (2020) berdasarkan pekerja-pekerja dalam sektor awam. Oleh itu, keupayaan pentadbir organisasi mewujudkan keadilan organisasi dalam kalangan pekerja merupakan kompetensi yang sangat penting untuk memupuk sikap yang positif kepada organisasi, terutamanya meningkatkan kepuasan kerja.

Bertepatan dengan objektif kajian, dapatan kajian ini dapat menyumbang kepada teori, pemerksaan kaedah penyelidikan, dan kepada pentadbir organisasi. Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini telah memperakui saranan yang dikemukakan oleh teori ekuiti dalam menjelaskan kepentingan keadilan organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja. Selanjutnya dari segi pemerksaan kaedah penyelidikan pula, instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang diperlukan. Oleh itu, ia dapat menghasilkan dapatan kajian yang tepat, sah, dan boelh dipercayai. Seterusnya dari segi sumbangan kepada pentadbir organisasi pula, dapatan kajian ini dapat membantu pentadbir organisasi lebih memahami keunikan keadilan organisasi dan kepentingannya dalam pentadbiran sesebuah organisasi yang berjaya. Strategi ini amat penting untuk memastikan pentadbiran organisasi dapat dilaksanakan secara adil bagi mencapai matlamat organisasi tanpa mengabaikan kepentingan pekerja. Kesediaan pentadbir organisasi mempertimbangkan dan

melaksanakan pentadbiran organisasi dengan menerapkan dan mengambilkira elemen keadilan organisasi dapat meningkatkan sikap yang positif dalam kalangan pekerja.

KESIMPULAN

Dapatan kajian ini mengesahkan keadilan organisasi merupakan faktor peramal yang penting bagi kepuasan kerja. Bagi memaksimumkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja, organisasi perlu memantapkan kebolehan pentadbir organisasi dalam mentadbir pekerja seliaan mereka dengan adil, cekap, dan berkesan. Selanjutnya, dapatan kajian ini telah memperkukuh dan menyebarkan kepentingan keadilan dalam pentadbiran organisasi. Oleh itu, kajian dan amalan berkaitan keadilan organisasi perlu mengambil kira komponen keadilan interaksi dan keadilan prosedur. Langkah ini sebagai satu tindakan strategik untuk merangsang sikap yang positif dalam kalangan pekerja bagi menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan daya saing organisasi.

Walaupun dapatan kajian ini dianggap sah dan boleh dipercayai, namun ia mempunyai beberapa kekangan. Pertama, kajian ini hanya melibatkan pekerja-pekerja dalam perkhidmatan pos dan kurir di Malaysia. Oleh itu, ia mungkin tidak dapat digeneralisasikan kepada organisasi lain yang berbeza latar belakang. Kedua, kajian ini menggunakan pendekatan keratan rentas (cross-sectional) dalam pengumpulan data. Maka, ia tidak berupaya menilai perubahan yang berlaku semasa menngukur perhubungan antara pemboleh-pemboleh ubah yang terlibat. Ketiga, kajian ini menggunakan model kesan langsung untuk mengukur perhubungan antara pemboleh ubah. Kajian ini telah mengabaikan kesan pemboleh ubah pengantara dan/atau pemboleh ubah penyederhana dalam perhubungan ini. Sehubungan itu, kajian yang akan datang disarankan supaya mengambil kira kekangan yang ada dalam kajian ini untuk mendapatkan dapatan kajian yang lebih baik dan bermakna.

RUJUKAN

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5): 422-436.
- Aggarwal, A., Mittal, A., & Rasheed, M. A. (2019). A thematic analysis of employee competencies in an uncertain business environment: a study on the indian infrastructure sector. *J. Adv. Res. Dyn. Control Syst*, 11, 1289-1301.
- Akman, Y. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Work Motivation and Teacher Performance. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 47(1), 164-187.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
- Al-Kilani, M. H. (2017). The influence of organizational justice on intention to leave: examining the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 18-27.
- Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies: An international journal*, 5(3), 627-639.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 36(1): 73-89.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565-577.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd editions.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1183–1206.
- Cresswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE publications.
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 88, 123-134.

- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 113-119.
- Fernández-Salineró, S., Navarro Abal, Y., & Topa, G. (2019). On the relationship between perceived conflict and interactional justice influenced by job satisfaction and group identity. *Sustainability*, 11(24), 71-95.
- Firoozi, M., Kazemi, A., & Sayadi, N. (2017). A Study of the Relationship between the Components of Organizational Justice and the Dimensions of Job Satisfaction of Physical Education Teachers. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(2), 541-552
- Ghazi, M., & Jalali, S. M. (2017). The effects of organizational justice and job motivation on organizational citizenship behavior and its impact on taxpayers. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 19, 39-61.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of Organizational Justice in SMEs and Positive Consequences: Systematic Review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 03-14.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). Los Angeles: SAGE publications Inc.
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. R., & Hao, P. (2017). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537-557.
- Henseler, J., & Chin, W. (2010). A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1): 2-20.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M. & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.
- Ibrahim, R. Z. A. R., Saputra, J., Ali, S. N. M., Dagang, M. M., & Bakar, A. A. (2019). Organizational justice and job satisfaction among Malaysian workers. *Opcion*, 35(89), 494-513.
- Indahyati, N., & Sintaasih, D. K. (2019). The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(2), 63-71
- Ismail, A., Mohamed, N. A. K., & Rayee, M. R. (2017). Relationship between performance appraisal communication, procedural justice and job satisfaction. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(2), 15-26
- Jameel, A. S., Hamdi, S. S., & Karem, M. A. (2020). Organizational justice and job satisfaction among nurses. *UKH Journal of Social Sciences*, 4(2), 61-69.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171.
- Kashif, M., Aijaz, S., & Mahmood, B. (2016). Organizational justice and job satisfaction in banking sector of Pakistan (A study of Faisalabad). *Global Journal of Management and Business Research*, 16(6), 42-56.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(3), 466-477.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 1-12.
- Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2017). A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*, 62, 226-233.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Lorestani, V. Z., & Domicián, M. Á. T. É. (2019). The Relationship Between Job Satisfaction And Employees'loyalty: An Iranian Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, 21(1), 67-72.

- Mahboob, F., & Khan, B. (2017). Organizational justice and its impact on job satisfaction in public sector universities of Peshawar. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(5), 1-7.
- Mashi, M. S. (2018). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351-1360.
- Naami, A., & Shokrkon, H. (2020). The Simple and Multiple Relationships of the Organizational Justice with the Job Satisfaction of the Personnel of an Industrial Orga-+. *Journal of Psychological Achievements*, 11(1), 57-70.
- Nagin, D. S., & Telep, C. W. (2017). Procedural justice and legal compliance. *Annual Review of Law and Social Science*, 13, 5-28.
- Outlaw, R., Colquitt, J. A., Baer, M. D., & Sessions, H. (2019). How fair versus how long: An integrative theory-based examination of procedural justice and procedural timeliness. *Personnel Psychology*, 72(3), 361-391.
- Parven, A., & Awan, A. G. (2019). Effect of organizational justice, job satisfaction and trust on managers on employee performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 4(2), 259-279.
- Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Rani, L., Heang, L. Y. M. L. T., & Rahman, U. T. A. (2018). Intrinsic and Extrinsic Factors in Relation to Junior Auditors' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 4(1), 8-20.
- Ren, R., Simmons, A. L., Barsky, A., See, K. E., & Gogus, C. I. (2018). It's not my job: Compensatory effects of procedural justice and goal setting on proactive preventive behavior. *Journal of Management & Organization*, 1-19.
- Ringle, Wende & Will (2005). Customer Segmentation with FIMIX-PLS, in: Aluja, Vinzi, Casanovas, Morineau & Tenenhaus (Ed.) PLS and Related Methods. *Proceedings of the PLS'05 International Symposium, Barcelona*, 507-514.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment?. *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959.
- Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175-184.
- Sari, N. P. R., Bendesa, I. K. G., & Antara, M. (2019). The influence of quality of work life on employees' performance with job satisfaction and work motivation as intervening variables in star-rated hotels in Ubud tourism area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 74-83.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shahid, A., Nisar, Q. A., Azeem, M., Hameed, W. U., & Hussain, S. (2018). Moderating role of organizational justice between emotional exhaustion and job-related outcomes. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 205-220.
- Sia, L. A., & Tan, T. A. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*, 15, 159-166.
- Suifan, T. S. (2019). The effect of organizational justice on employee's affective commitment: the mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science*, 13(2), 42-53.
- Tannady, H., Erlyana, Y., & Nurprihatin, F. (2019). Effects of work environment and self-efficacy toward motivation of workers in creative sector in province of Jakarta, Indonesia. *Qual.-Access to Success*, 20(172), 165-168.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T., Tekin, S. & Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Top, M., & Tekingunduz, S. (2018). The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(5), 558-566.
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46-61.
- Warr, P. B., Cook, J., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology* 52, 129-148
- Wolor, C. W., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). Effect Of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation On Employee Performance Sales People. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 1277-1284.

- Yasmeen, R., Bibi, M., & Raza, A. (2019). Impact of Organization Politics on Human Resource Management Practices and Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 39-47.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582-599.
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2020). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 1-10.
- Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2020). The consequences of the perceived organizational justice: a holistic overview. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 91-108.