

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KETERLIBATAN KERJA, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR DESA BUDUK

Ni Putu Ayu Sintya Saraswati¹, Ni Putu Rika Deviyani², Ni Made Satya Utami³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

rika00241@gmail.com

ABSTRACT

Karyawan dapat dikatakan puas dalam bekerja jika mengetahui bagaimana melakukan pekerjaannya dengan baik dan apa yang diharapkan untuk dicapai adalah apa yang diinginkan atau bahkan lebih. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, keterlibatan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah karyawan pada Kantor Desa Buduk dan sampel sebanyak 35 orang. Teknik analisis data menggunakan Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Korelasi Berganda, Koefisien Determinasi, Uji F dan Uji t. Dari hasil penelitian diperoleh hasil keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Saran yang dapat diberikan peneliti adalah Kantor Desa Buduk hendaknya memberikan tugas sesuai dengan jabatan karyawan dan memberikan penilaian sesuai peraturan yang berlaku, meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan, dapat dilakukan dengan pemberian pelatihan agar nantinya karyawan menanggapi dengan baik terhadap pekerjaan yang diberikan, selalu membina hubungan antar karyawan, dapat dilakukan dengan membuat kegiatan kebersamaan antar karyawan seperti *outing* atau sembahyang bersama, agar nantinya sesama karyawan memiliki sikap terbuka, dan selalu bersikap adil dalam memberikan pekerjaan kepada karyawan.

Kata kunci : *Keadilan organisasional, Keterlibatan kerja, Komunikasi, Kepuasan kerja*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan, dengan segala kebutuhannya dalam sebuah perusahaan, organisasi maupun instansi pemerintah. Sumber daya manusia yang baik dan memiliki kompetensi dalam menjalankan bidangnya masing-masing akan memberikan dampak yang berpengaruh pada kelancaran aktivitas dalam perusahaan (Putra, dkk. 2020). Seiring berkembangnya zaman, sebuah perusahaan dituntut untuk selalu menyeimbangkan kemampuan mengelola SDM, untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

Pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan 6M, antara lain *man, materials, money, machine, method, market*. Tanpa pengelolaan SDM, maka tujuan organisasi tidak akan bisa di capai. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia berperan sebagai elemen pendukung utama dalam upaya pencapaian tujuan tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis

pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Maskuri, dkk. 2021). Hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja sangat erat, karena pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya manusia dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif yang dilakukan oleh individu terhadap pengalaman dan persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka. Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sunarta (2019) menyatakan kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Seorang karyawan dapat dikatakan puas dalam bekerja jika mengetahui bagaimana melakukan pekerjaannya dengan baik dan apa yang diharapkan untuk dicapai adalah apa yang diinginkannya atau bahkan lebih.

Kantor Desa Buduk adalah pusat pelayanan di desa, menjadi *central* segala kegiatan yang ada di desa, baik itu di bidang pemerintahan, pemerdayaan, pembangunan ataupun pembinaan semua berpusat di Kantor Desa Buduk. Beralamat di jalan Wahyu Graha No.5, Buduk, Kec. Mengwi, Kabupaten Badung, Bali 80351. Kantor Desa Buduk ini dipimpin oleh I Ketut Wira Adi Atmaja dengan jumlah karyawan 35 orang.

Hasil wawancara dan observasi peneliti di Kantor Desa Buduk menunjukkan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa adanya ketidaksesuaian antara penghargaan dan usaha, kondisi kerja yang kurang nyaman, hubungan antar rekan kerja yang tidak harmonis, serta ketidakadilan dalam pembagian tugas. Ketidakadilan dalam pembagian tugas juga memicu tingginya absensi, karena beberapa karyawan merasa terbebani secara tidak proporsional dan memilih untuk menghindari tekanan pekerjaan.

Tingkat absensi yang tinggi di tempat kerja dapat memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja. Ketika karyawan sering absen, hal itu dapat mengakibatkan beban kerja yang meningkat bagi rekan-rekan mereka, mengganggu produktivitas tim, dan mengurangi kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi. Absensi yang tinggi juga dapat menciptakan ketidakstabilan dalam penugasan pekerjaan dan mengganggu alur kerja yang efisien. Akibatnya, rekan-rekan kerja yang tersisa merasa stres atau tidak puas dengan lingkungan kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu, tingkat absensi yang tinggi dapat memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan di antara karyawan dan dapat menjadi isu yang perlu ditangani oleh manajemen organisasi untuk meningkatkan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan.

Berikut adalah data absensi karyawan Kantor Desa Buduk dari Bulan Januari sampai Desember 2023, dapat dilihat pada data absensi karyawan Kantor Desa Buduk

Tabel Data Absensi
Bulan Januari – Desember 2023

Bulan	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Persentase tingkat absensi (%)
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7= 5/6x100%

Januari	35	21	735	28	707	3,96%
Februari	35	20	700	20	680	2,94%
Maret	35	23	805	24	781	3,07%
April	35	22	770	21	749	2,80%
Mei	35	21	735	20	715	2,79%
Juni	35	22	770	23	747	3,07%
Juli	35	22	770	29	741	3,91%
Agustus	35	22	770	33	737	4,47%
September	35	22	770	36	734	4,90%
Oktober	35	21	735	38	697	5,45%
November	35	22	770	28	742	3,77%
Desember	35	23	805	29	776	3,73%
Jumlah		261	9.135	329	8.806	44,86%
Rata-rata						3,74%

Sumber: Kantor Desa Buduk (2023)

Berdasarkan tabel dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada Kantor Desa Buduk pada tahun 2023 cenderung tinggi dimana rata-rata persentase sebesar 3,74%. Tingkat absensi yang wajar dibawah 3%, diatas 3 sampai 10 dianggap tinggi. Dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan di Kantor Desa Buduk tergolong tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang datang terlambat saat jam kerja, adanya upacara keagamaan, dan sakit. Sehingga dengan hal tersebut menjadikan turunnya kepuasan kerja karyawan, karena tingkat absensi yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan dalam kepuasan kerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu keadilan organisasional. Ahmad (2020) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Keadilan organisasional terutama dalam hal pembagian tugas dan kebijakan absensi, sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi keadilan organisasi karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa absensi mereka ditangani dengan adil dan pembagian tugas dilakukan secara merata, mereka cenderung merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Sebaliknya, jika terdapat ketidakadilan dalam penanganan absensi atau beban kerja yang tidak seimbang dapat berpengaruh buruk terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dimas, dkk. (2020) menemukan adanya pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja bahwa semakin baik keadilan organisasional maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Rato (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian Irfan (2022) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan signifikan pada rasa kepuasan kerja karyawan. Penelitian sejalan yang dilakukan oleh Kurniawan (2022) dan Sari (2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Thawil (2021), Simatupang (2019), dan Pratiwi (2021) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil wawancara dan observasi peneliti di Kantor Desa Buduk fenomena yang berkaitan dengan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja adalah adanya ketidakadilan

dalam penjadwalan kerja dan ketidakseimbangan beban kerja antar karyawan. Penugasan yang tidak adil dapat disebabkan oleh ketidakmerataan dalam pembagian tugas yang mengakibatkan karyawan merasa tidak mendapatkan beban kerja yang seimbang dengan rekan-rekan mereka. Selain itu, ketidakjelasan dalam prosedur penjadwalan yang tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau tidak diterapkan secara konsisten berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Perlakuan yang tidak adil dari pimpinan terhadap hak-hak karyawan dalam menentukan jadwal kerja atau pembagian beban kerja juga berdampak negatif. Ketidakadilan ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Sebaliknya, dengan memastikan penjadwalan kerja yang adil dan konsisten, serta memperhatikan hak-hak karyawan, kantor desa dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Selain keadilan organisasional salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu keterlibatan kerja. Mardikaningsih (2022) menyatakan keterlibatan kerja merupakan aktivitas manajemen untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menggunakan kemampuan mereka untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan, serta mendapatkan tanggapan dari perusahaan mengenai peran karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini karena keterlibatan kerja dapat meningkatkan rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan, memperkuat ikatan dengan organisasi, serta meningkatkan kebanggaan dan kepuasan pribadi atas kontribusi yang diberikan. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi cenderung berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian mengenai keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja menurut para peneliti sebelumnya mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Buil (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian Hasanah (2024) dikatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Sari (2022) menyatakan keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nawaz (2021) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil wawancara dan observasi peneliti di Kantor Desa Buduk fenomena yang berkaitan dengan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja yakni tingkat partisipasi yang rendah dan ketidakhadiran yang tinggi. Karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung tidak merespons pekerjaan dengan baik, yang tercermin dalam minimnya partisipasi dalam kegiatan dan kurangnya antusiasme dalam menyelesaikan tugas. Mereka juga menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, tidak merasa perlu untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin, dan tidak merasa terbebani oleh pekerjaan yang belum selesai. Hal ini menciptakan kesenjangan antara harapan organisasi dan kenyataan yang ada di lapangan. Keterlibatan kerja yang rendah ini berimbas pada kualitas pekerjaan yang kurang optimal, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Selain keterlibatan kerja salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan terlibat dalam pertukaran informasi yang berarti. Karyawan yang memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan

mereka. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga memungkinkan karyawan untuk menyampaikan masalah, kebutuhan, dan aspirasi mereka, yang dapat meningkatkan pemahaman dan penyelesaian atas berbagai isu di tempat kerja. Oleh karena itu, investasi dalam memperbaiki komunikasi interpersonal di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan oleh Maya, dkk. (2021) dan Hasan (2020) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Saraswati, dkk. (2024) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arshad (2019) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Utami, dkk. (2021) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil wawancara dan observasi peneliti di Kantor Desa Buduk fenomena yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor desa adalah kurangnya hubungan yang erat antara tingkat komunikasi interpersonal antara rekan kerja, kurangnya keterbukaan dan kejelasan dalam menyampaikan informasi antar rekan kerja. Beberapa karyawan merasa kesulitan berkoordinasi karena adanya salah penanggapan dan kurangnya komunikasi yang efektif dalam tim. Selain itu beberapa karyawan cenderung enggan untuk berbagi informasi penting, yang dapat menyebabkan penundaan dalam penyelesaian tugas. Hal ini menciptakan ketidakselarasan dalam bekerja, meningkatkan potensi konflik, serta mengurangi efisiensi kerja, yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas yang didukung oleh fenomena yang berkaitan dengan keadilan organisasional, keterlibatan kerja, dan komunikasi interpersonal serta dengan adanya hasil penelitian yang menunjang dari fenomena tersebut maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Keadilan Organisasional, Keterlibatan Kerja, dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Desa Buduk".

LITERATUR

Equity Theory

Teori keadilan merupakan teori yang dikenalkan oleh Adams (1963) dengan nama *equity theory* yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Teori keadilan berfokus pada rasio *input-output* dalam organisasi. *Input* diwakili oleh kontribusi kita terhadap organisasi sedangkan *output* segala sesuatu yang kita terima dari organisasi (Suardiana, 2022).

Keadilan Organisasional

Menurut Hidayanti, *et al.*, (2020) keadilan organisasional adalah bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan di dalam pekerjaannya sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri. Keadilan organisasional (*organizational justice*) adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan

setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Keterlibatan Kerja

Menurut Tarihoran (2021), keterlibatan kerja adalah bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya. Keterlibatan kerja adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, mulai dari keyakinan hingga sejauh mana pekerjaan tersebut memuaskan kebutuhannya (Affandi, 2021).

Komunikasi Interpersonal

Prasiswo (2024) mengemukakan komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, dengan tujuan untuk membangun hubungan, berbagi informasi, atau menyelesaikan masalah. Istighfara (2022), menyatakan komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terkandung dalam tatap muka dan saling mempengaruhi, mendengarkan, menyampaikan pernyataan, keterbukaan, kepekaan yang merupakan cara paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang dengan efek umpan balik secara langsung.

Kepuasan Kerja

Rahman (2024) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Utami, dkk. (2024) menyatakan jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2023).

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Karyawan

Keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan mengenai keadilan dari kebijakan, prosedur, dan hasil yang ada di dalam organisasi. Keadilan ini memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan, terutama kepuasan kerja. Teori keadilan menyatakan bahwa individu menilai kepuasan kerja mereka dengan membandingkan rasio input-output mereka dengan orang lain. Input dapat mencakup usaha, pengalaman, dan pendidikan, sementara output mencakup gaji, tunjangan, pengakuan, dan imbalan lainnya. Hasil penelitian mengenai keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan yang dilakukan oleh Irfan (2022) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan signifikan pada rasa kepuasan kerja karyawan. Penelitian sejalan yang dilakukan oleh Kurniawan (2022) dan penelitian Sari (2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan pada Kantor Desa Buduk.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan

Menurut Mikhael (2022), keterlibatan kerja adalah dengan melibatkan para karyawan dalam keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendali mengenai kehidupan kerja mereka, karyawan dapat menjadi lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Fanny (2021) menyatakan hubungan antara keterlibatan kerja dan individu secara batin mendalam dan kompleks, baik berjalan dengan cara mencapai nilai pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan. Hasil penelitian mengenai keterlibatan kerja terhadap kepuasan karyawan yang dilakukan oleh Setyowati (2021), menyatakan keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Buil (2022), menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan pada Kantor Desa Buduk.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Karyawan

Sriani (2022) menyatakan meningkat komunikasi interpersonal antar karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Fahriyani (2021), komunikasi interpersonal adalah sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna antara paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar. Hasil penelitian mengenai komunikasi interpersonal terhadap kepuasan karyawan yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2020) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sitinjak (2024) dan penelitian Labiba (2023) juga menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

H₃: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan pada Kantor Desa Buduk.

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Desa Buduk. Beralamat di jalan Wahyu Graha No.5, Buduk, Kec. Mengwi, Kabupaten Badung, Bali 80351. Adapun obyek penelitian dalam penelitian ini meliputi: keadilan organisasional (X₁), keterlibatan kerja (X₂), komunikasi interpersonal (X₃), dan kepuasan kerja (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kantor Desa Buduk yang berjumlah 35 orang. Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini adalah hanya 35 orang maka dengan sendirinya semua anggota populasi digunakan sebagai responden dengan kata lain penelitian ini adalah penelitian sensus. Untuk mengetahui data yang diperlukan dalam penelitian ini ada beberapa metode pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi indikator variabel yang diuji nilainya lebih besar dari 0,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti valid.

2. Uji Reabilitas

Dalam penelitian ini menunjukkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji asumsi normalitas menggunakan analisis grafik dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal, dan uji statistik dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila nilai signifikan kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini berarti ada data residual terdistribusi tidak normal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		35
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2,15484199
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,138
	<i>Positive</i>	0,138
	<i>Negative</i>	-0,090
<i>Test Statistic</i>		0,138
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,089 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Pada penelitian ini menunjukan bahwa besarnya nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,089 yaitu lebih besar dari 0,05 yang menunjukan bahwa data terdistribusi secara normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam regresi pada penelitian ini, dapat dilihat nilai *Varians Inflation Factor* (VIF). Suatu model regresi dapat dikatakan multikolinieritas ketika nilai VIF >10 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut memiliki masalah multikolinieritas. Adapun hasil uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

Tabel
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0,499	1,865		0,268	0,791		
Keadilan organisasional	0,501	0,174	0,358	2,883	0,007	0,773	1,294
Keterlibatan kerja	0,313	0,132	0,319	2,367	0,024	0,657	1,523
Komunikasi interpersonal	0,253	0,115	0,316	2,200	0,035	0,578	1,731

a. Dependent Variabel: Kepuasan kerja

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai tolerance > 0,10, begitu juga dengan hasil perhitungan nilai VIF, seluruh variabel memiliki nilai VIF < 10. Hal ini berarti bahwa pada model regresi yang dibuat tidak terdapat gejala multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan nilai *absolute* dengan variabel bebasnya. Jika tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Adapun hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

Tabel
Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,631	1,197		0,528	0,602
Keadilan organisasional	-0,146	0,111	-0,247	-1,311	0,199
Keterlibatan kerja	0,152	0,085	0,367	1,795	0,082
Komunikasi interpersonal	0,021	0,074	0,062	0,284	0,778

a. Dependent Variabel: *Absolute_Residual*

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing model memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Berarti didalam model regresi ini tidak terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan dengan bantuan SPSS (*Statistic Package of Social Science*) version 26,0 For Windows. Adapun hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,499	1,865		0,268	0,791
Keadilan organisasional	0,501	0,174	0,358	2,883	0,007
Keterlibatan kerja	0,313	0,132	0,319	2,367	0,024
Komunikasi interpersonal	0,253	0,115	0,316	2,200	0,035

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan regresinya menjadi $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$. Dari persamaan diatas maka dapat dibuat persamaan regresi penelitian ini adalah $Y = 0,499 + 0,501X_1 + 0,313X_2 + 0,253X_3$. Interpretasi dari koefisien regresi : $\alpha = 0,499$ Nilai konstanta sebesar 0,499, jika keadilan organisasional (X_1), keterlibatan kerja (X_2), dan komunikasi interpersonal (X_3) sama dengan nol (0) maka kepuasan kerja (Y) akan tetap meningkat sebesar 0,499 satuan.

$\beta_1 = + 0,501$ Nilai koefisien regresi sebesar 0,501, menunjukkan bahwa jika keadilan organisasional (X_1) meningkat sementara variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,501 satuan. Artinya setiap peningkatan keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja di Kantor Desa Buduk.

$\beta_2 = + 0,313$ Nilai koefisien regresi sebesar 0,313, menunjukkan bahwa jika keterlibatan kerja (X_2) meningkat sementara variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,313 satuan. Artinya setiap peningkatan keterlibatan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja di Kantor Desa Buduk.

$\beta_3 = + 0,253$ Nilai koefisien regresi sebesar 0,253, menunjukkan bahwa jika komunikasi interpersonal (X_3) meningkat sementara variabel independen lain di asumsikan tetap maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,253 satuan. Artinya setiap peningkatan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kepuasan kerja di Kantor Desa Buduk.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi disini adalah antara 0 dan 1. Adapun hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,794 ^a	0,630	0,595	2,257

a. Predictors: (Constant), Komunikasi interpersonal, Keadilan organisasional, keterlibatan kerja

Berdasarkan tabel diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,595. Hal ini berarti 59,5% variasi variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu keadilan organisasional, keterlibatan kerja dan komunikasi interpersonal. Sedangkan sisanya ($100\% - 59,5\% = 40,5\%$) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Hasil Uji Korelasi Berganda

Adapun hasil uji korelasi berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel
Hasil Uji Korelasi Berganda
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,794 ^a	0,630	0,595	2,257

a. Predictors: (Constant), Komunikasi interpersonal, Keadilan organisasional, keterlibatan kerja

Berdasarkan tabel diperoleh nilai R sebesar 0,794 berada diantara 0,60 - 0,799 yang termasuk dalam kategori kuat. Hal ini berarti keadilan organisasional, keterlibatan kerja dan komunikasi interpersonal memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Pada dasarnya uji statistik F atau F test menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Dewi, 2019). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dan melihat nilai signifikansi. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh hasil uji F adalah sebagai berikut:

Tabel
Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	269,269	3	89,756	17,625	0,000 ^b
	Residual	157,874	31	5,093		
	Total	427,143	34			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Komunikasi interpersonal, Keadilan organisasional, Keterlibatan kerja

Berdasarkan (Uji F) pada tabel menunjukkan nilai F hitung $17,625 > F$ tabel 2,91 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional (X_1), keterlibatan kerja (X_2), dan komunikasi interpersonal (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dengan demikian model penelitian dianggap layak uji dan pengujian hipotesis dapat dilanjutkan.

Hasil Uji t (t – test)

Menurut Dewi (2019), uji parsial yang digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap dependen. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh keadilan organisasional, keterlibatan kerja, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja. Kriteria pengujian adalah dengan membandingkan derajat kepercayaan taraf signifikan (*alpha*) sebesar 0,05. Pengujian dilakukan dengan bantuan *Program Statistical Pockage Social Science Version 26,0 for window*. Adapapun hasil uji t adalah sebagai berikut:

Tabel
Hasil Uji Uji t (t – test)
Coefficients^a

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,499	1,865		0,268	0,791
Keadilan organisasional	0,501	0,174	0,358	2,883	0,007
Keterlibatan kerja	0,313	0,132	0,319	2,367	0,024
Komunikasi interpersonal	0,253	0,115	0,316	2,200	0,035

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh hasil uji t pada tabel yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh variabel keadilan organisasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y). Variabel keadilan organisasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,501, nilai t hitung $2,883 > t$ tabel 1,695 dan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti variabel keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- b. Pengaruh variabel keterlibatan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Variabel keterlibatan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,313 nilai t hitung $2,367 > t$ tabel 1,695 dan nilai signifikansi $0,024 < 0,05$. Hal ini berarti variabel keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima.
- c. Pengaruh variabel komunikasi interpersonal (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y). Variabel komunikasi interpersonal memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,253, nilai t hitung $2,200 > t$ tabel 1,695 dan nilai signifikansi $0,035 < 0,05$. Hal ini berarti variabel komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Keadilan organisasional Terhadap Kepuasan kerja Pada Kantor Desa Buduk

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,501, nilai t hitung 2,883 dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan organisasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk. Keadilan organisasi (*organization justice*) adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri dari atas keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal (Rizki, 2020). Keadilan organisasi memutuskan perhatian lebih luas pada para pekerja dimana otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja memperlakukan bagi para pekerjanya. Lesmana (2020) menyatakan keadilan sebagai suatu perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tersebut bersama-sama secara terpadu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Mawirampakel (2024), keadilan organisasional adalah bagaimana karyawan menentukan apakah karyawan diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan tersebut dapat mempengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Menurut Pratiwi (2020), keadilan organisasional adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Hasil penelitian sejalan dengan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irfan (2022), Kurniawan (2022) dan Sari (2019) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Keterlibatan kerja Terhadap Kepuasan kerja Pada Kantor Desa Buduk

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,313, nilai t hitung 2,367 dan nilai signifikansi sebesar 0,024. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk. Keterlibatan kerja adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Yesika, 2023). Menurut Mikhael (2022), keterlibatan kerja adalah dengan melibatkan para karyawan dalam keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendali mengenai kehidupan kerja mereka, karyawan dapat menjadi lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian sejalan dengan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fanny (2021), Hadi (2019), Setyowati (2021), Buil (2022) dan Hasanah (2019) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Komunikasi interpersonal Terhadap Kepuasan kerja Pada Kantor Desa Buduk

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,253, nilai t hitung 2,200 dan nilai signifikansi sebesar 0,035. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa

semakin baik komunikasi interpersonal maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk. Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses pengiriman informasi dari satu orang ke orang lain (Yulia, 2019). Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat maupun organisasi, baik organisasi bisnis maupun non bisnis, dengan menggunakan media komunikasi serta bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai tujuan tertentu merupakan pernyataan dari Oksiani (2023). Sriani (2022) menyatakan meningkat komunikasi interpersonal antar karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Fahriyani (2021), komunikasi interpersonal adalah sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna antara paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar.

Hasil penelitian sejalan dengan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri (2020), Sitinjak (2024) dan Labiba (2023) menyatakan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN LIMITASI

Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan organisasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk.
3. Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik komunikasi interpersonal maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Kantor Desa Buduk.

Limitasi

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh keterbatasan penelitian sebagai berikut

1. Ruang lingkup penelitian ini dilakukan di Kantor Desa Buduk, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk karyawan Kantor Desa daerah lain.
2. Penelitian ini masih bisa dikembangkan dengan merubah subjek dari penelitian ini, karena penelitian ini tentu akan memberikan hasil yang mungkin berbeda ketika variabel yang digunakan sebagai bahan penelitian diubah.
3. Penelitian ini hanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu (*cross-section*), sedangkan lingkungan dapat berubah setiap saat (*dinamis*), sehingga penelitian ini perlu dilakukan kembali di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, H. A., Achmad Rozi, S. E., MM, C., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen SDM strategik*. Bintang Visitama.

Ahmad, M. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(2), 321-329.

Arshad, R. (2019). *The effect of interpersonal communication on employee job satisfaction in organizational settings*. *Journal of Communication Research*, 11(2), 98-110.

Buil, I. (2022). *The impact of work engagement on employee job satisfaction: An organizational perspective*. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 210-225.

Dimas, C., & Abadiyah, R. (2024). Optimizing Retail Employee Performance through Organizational Justice and Culture Factors. *Academia Open*, 9(2), 10-21070.

Fahriyani, M. (2021). *Hambatan Komunikasi Interpersonal Pasangan Jarak Jauh Dalam Mengelola Konflik (Studi Kualitatif Pada Kasus Pasangan Berjarak)* (Doctoral dissertation, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).

Hadi, S., Ningsih, N. H. I., & Maniza, L. H. (2019). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen pada organisasi terhadap turnover intentions di PT Sumber Purnama Sakti Mataram. *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4(4), 51-64.

Hanifah, S., Sarpingah, S., & Putra, Y. M. (2020, February). *The Effect of Level of Education, Accounting Knowledge, and Utilization Of Information Technology Toward Quality The Quality of MSME's Financial Reports*.(3).

Hasan, A. A. N. (2020). *Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dengan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel intervening: Studi pada Perusahaan Raja Unik* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

Hidayanti, S., Budianto, A., & Setianingsih, W. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (suatu studi pada PT. PP Presisi Tbk Tasikmalaya). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(3), 94-105.

Hombing, B., & Yesika, R. (2023). Resiliensi terhadap quarter life crisis pada mahasiswa tingkat akhir di Medan.

Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 434-439.

Istighfara, F., & Zaki, A. (2022). Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MIS Nurul Iman Kecamatan Gebang. *Tut Wuri Handayani: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 1(1), 29-36.

Kaawoan, Mikhael Ekklesiano., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 88-100.

Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 71-78.

Kurniawan, R., & Marwan, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Pertanahan Kota Ternate. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 10(2).

Labiba, S., Farida, E., & Rahman, F. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Umkm Universal Kabupaten Tulungagung. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(02).

Lesmana, D. S., Darna, N., & Suhendi, R. M. (2021). Pengaruh gaji dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan (suatu studi pada badan pengelolaan keuangan daerah kabupaten ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 168-182.

Mansor, Z., & bin Hamidon, Z. H. (2020). Model Pelaksanaan Latihan Amali Pasca Covid-19 dengan Menggunakan Software Proteus Sebagai Medium Simulasi. *Implication Of Covid-19 Pandemic Towards Education, Social Life & Global Economics*, 834.

Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 40-49.

Maskuri, M. A., Arafiah, R., Wardani, M. K., & Margono, H. (2021). Komunikasi dan Disiplin Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(3), 213-222.

Mawirampakel, F., & Resi, Y. D. (2024). Analisis Kompetensi Individu dan Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Empiris Kantor BPKAD Provinsi Papua Barat). *UNES Law Review*, 6(3), 8241-8251.

Maya, F. M., Nelitawati, N., Sabandi, A., & Adi, N. (2021). Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Kota Padang. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 2(2), 156-161.

Nawaz, M. (2021). *Examining the relationship between work engagement and job satisfaction in organizational settings*. *International Journal of Business and Management Studies*, 19(4), 135-150.

Oksiani, N. M., & Purwaningrat, P. A. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Etika Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Perkreditasi Desa (LPD). *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(1), 173-184.

Prasiswo, M. O. (2024). *Aktivitas Komunikasi Interpersonal Tour Leader Dalam Membangun Kepuasan Peserta Tour (Studi Pada Biro Perjalanan Wisata Scorpion Tour Surabaya)* (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).

Pratiwi, L. P. R., & Werastuti, D. N. S. (2021). Pengaruh moralitas individu, keadilan organisasi, dan pengendalian internal terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada SKPD Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 11(1), 124-134.

Putri, R. K., Sentosa, E., & Effendi, M. S. (2020). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Asabri (Persero) Kantor Pusat Jakarta. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 3(3), 165-173.

Rato, K. W., & Leda, R. (2020). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171-186.

Retnowati, E., Handoko, R., & Ihya, R. (2021). Pengaruh Insentif, Bonus Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Hartono Wira Tanik Devisi Casting 2 Korea Di Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 1-9.

Saraswati, N. P. A. S., Sari, N. P. N. A., & Utami, N. M. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Wedanata Industri Nusantara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(2), 1331-1339.

Sari, A. E., & Amri, F. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 42-53.

Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120-128.

Setyowati, T., & Istifarini, I. Analisis Implementasi Kualitas Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja. *Bidang: Sosial Humaniora*, 74.

Simatupang, M. F., & Salendu, A. (2019). Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC. *Jurnal Diversita*, 5(2), 95-104.

Sitinjak, I. N. B., & Sari, T. N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rajawali Hiyoto. *Jurnal Widya*, 5(1), 30-45.

Suardiana, I. W. E. (2022). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Clandys Sejahtera Abadi Di Denpasar* (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).

Sukarelawati, S., Rizkiya, D., & Hasbiyah, D. (2023). Kompetensi Komunikasi Interpersonal Marketing Officer Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Umkm. *Jurnal Komunikatio*, 9(1), 31-39.

Sunarta, S. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63-75.

Tailan, N., Widyani, A. A. D., & Utami, N. M. S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan warung mina cabang renon. *Values*, 2(2).

Tarihoran, E., Moi, A. Y., & Ohaq, M. (2021). Keaktifan Mengikuti Perayaan Ekaristi Dan Keterlibatan Dalam Pelayanan Stasi Santo Paulus Meluwiting Paroki Hoelea. *In Theos: Jurnal Pendidikan dan Theologi*, 1(3), 100-105.

Thawil, S. M., & Anwar, M. (2021). Empat dimensi keadilan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap kepuasan kerja. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 97-111.

Triany, C. C. A., Sutrisno, S., & Darmaputra, M. F. (2023). Pengaruh Kualitas SDM dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 8104-8116.

Utami, N. M. S., Pramana, P. D. A., & Saraswati, N. P. A. S. (2024). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sangeh Badung. *EMAS*, 5(5), 38-48.