



## **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Niat untuk keluar Organisasi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan**

### *The Influence of Organizational Justice on Intention to Leave the Organization: The Role of Knowledge Sharing Mediation*

**Mudiono**

Universitas Madani, Yogyakarta, Indonesia.  
Email: mudiono@umad.ac.id

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keadilan organisasi termasuk keadilan distributif, prosedural, dan informasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan serta niat keluar karyawan pada sebuah organisasi. Data diperoleh dari 199 responden dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan informasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dengan keadilan informasional memiliki pengaruh terbesar. Keadilan distributif dan informasional juga berpengaruh signifikan terhadap niat keluar, namun keadilan prosedural tidak terbukti berpengaruh. Selain itu, perilaku berbagi pengetahuan ditemukan memiliki hubungan positif terhadap niat keluar, mengindikasikan bahwa karyawan yang aktif berbagi pengetahuan berpotensi memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi.

#### **Abstract**

*This study aims to examine the influence of organizational justice including distributive, procedural, and informational justice on knowledge sharing behavior and employee exit intentions in an organization. Data were obtained from 199 respondents and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results of the study show that distributive, procedural, and informational justice have a significant positive effect on knowledge sharing behavior, with informational justice having the greatest influence. Distributive and informational justice also have a significant effect on exit intentions, but procedural justice has not been proven to have an effect. In addition, knowledge-sharing behaviors were found to have a positive relationship with exit intent, indicating that employees who actively share knowledge potentially have a higher tendency to leave the organization.*

*This is an open-access article under the CC-BY-SA license.*



Copyright © 2025 Mudiono

#### **Article history**

Received 2025-06-25  
Accepted 2025-07-06  
Published 2025-08-30

#### **Kata kunci**

Keadilan Organisasi;  
Berbagi Pengetahuan;  
Niat Keluar;  
Turnover Intention;  
SEM.

#### **Keywords**

*Organizational Justice;  
Knowledge Sharing;  
Intention to Exit;  
Turnover Intention;  
SEM.*

## 1. Pendahuluan

Di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital, organisasi di berbagai sektor, termasuk pendidikan, memang mulai mengadopsi teknologi untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas (Purwanto et al., 2023). Namun dalam praktiknya, proses berbagi pengetahuan di banyak organisasi, khususnya di sektor pendidikan yang berafiliasi dengan agama, masih berlangsung secara konvensional dan belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi digital (Binsaeed et al., 2023). Berbagi pengetahuan masih didominasi oleh interaksi tatap muka, komunikasi langsung, dan transfer informal antar individu.

Keadilan organisasional merupakan aspek penting yang telah menjadi fokus perhatian para akademisi dan praktisi selama lebih dari dua dekade. Persepsi keadilan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk kepuasan kerja dan niat mereka untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Greenberg, 1987). Ketidakadilan, baik dalam pembagian hasil, prosedur, maupun informasi, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan Niat untuk keluar organisasi (Karkoulian et al., 2016).

Dalam penelitian ini, fokus diberikan pada tiga dimensi utama keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil yang diterima, keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses dan mekanisme pengambilan keputusan, sementara keadilan informasional mencakup keadilan dalam penyampaian informasi yang akurat dan tepat waktu. Pemahaman mendalam terhadap ketiga dimensi ini sangat penting, terutama dalam konteks organisasi pendidikan berafiliasi agama yang memiliki nilai-nilai moral dan etika yang kuat (Haider et al., 2022).

Berbagi pengetahuan menjadi mekanisme penting yang dapat menjembatani pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku karyawan, khususnya dalam mengurangi Niat untuk keluar organisasi. Meskipun proses berbagi pengetahuan di lingkungan tersebut masih dilakukan secara tradisional, seperti diskusi langsung dan komunikasi informal, karyawan yang merasakan keadilan organisasional cenderung lebih aktif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan (Zhao et al., 2024). Berbagi pengetahuan dalam bentuk ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi (Tambade et al., 2019).

Berbagai penelitian sebelumnya mengindikasikan hubungan positif antara keadilan organisasional dan berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada pengurangan Niat untuk keluar organisasi (Knezovi & Drki, 2020; Kurniawan et al., 2021). Namun, masih terdapat gap penelitian dalam konteks pendidikan berafiliasi agama, khususnya mengenai peran mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan tersebut (Binsaeed et al., 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan informasional terhadap Niat untuk keluar organisasi, dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi, khususnya pada guru di pendidikan berafiliasi agama di Yogyakarta. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang menekankan keadilan organisasional, mendorong budaya berbagi pengetahuan yang efektif, dan mengurangi turnover di sektor pendidikan agama.

### 1.1. Keadilan Distributif

Para eksekutif merasa bahwa mereka bekerja dan hidup dalam masyarakat di mana keadilan distributif tidak dipraktikkan sebagaimana mestinya (Burri et al., 2021). Hasil kerja karyawan berfungsi sebagai ukuran bagaimana setiap karyawan berpikir tentang adanya kebijakan dalam organisasi ketika pekerja diperlakukan secara adil dan menunjukkan tingkat kepatuhan organisasi yang tinggi (Chandrasari et al., 2020). Keadilan yang dirasakan dari hasil keputusan untuk mendistribusikan sumber daya bisa menjadi standar berdasarkan kesetaraan, kesetaraan, atau kebutuhan dikenal sebagai keadilan distributif (Adams, 1965). Penerapan standar keadilan distributif yang tinggi harus diupayakan oleh perusahaan karena dapat mencegah meningkatkan penyimpangan oleh karyawan (Adriano & Callaghan, 2022). Secara keseluruhan keadilan distributif menunjukkan keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima oleh seorang karyawan (Moorman,

1991), landasan keadilan distributif adalah gagasan bahwa setiap orang harus diberi penghargaan atas kontribusinya (Maurya, 2022). Keadilan distributif lebih penting dalam pembentukan keadilan dalam organisasi sementara keadilan interaksional lebih signifikan mempengaruhi keadilan secara keseluruhan (Tran et al., 2021). Hal ini menyiratkan bahwa persepsi karyawan lebih memperhatikan masalah keadilan distributif dari pada yang biasanya diyakini, yang memiliki konsekuensi praktis yang signifikan dalam organisasi. Keadilan prosedural tidak serta merta didukung oleh modal sosial karena mencerminkan sudut pandang subjektif individu; pada kenyataannya, modal sosial akan bekerja lebih baik sebagai aspek moderator keadilan distributif dalam memperkirakan kebahagiaan individu karyawan (Tjahjono et al., 2019).

### 1.2. Keadilan Prosedural

Dalam pengaturan organisasi, keadilan prosedural dianggap sebagai akar pertukaran sosial (Swalhi., 2017), untuk mencegah perilaku malas pada staf manajemen harus memastikan penerapan keadilan prosedural (Edrees et al., 2023). Konsep keadilan prosedural mengacu pada keadilan aturan dan prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam membuat keputusan pemilihan personel (Hausknecht et al., 2004). Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil. Suara-suara karyawan menjadi kontrol didalam prosedur dan aturan keadilan terkait dengan persepsi keadilan prosedural (Leventhal, 1980). Lebih lanjut keadilan prosedural dapat memfasilitasi karyawan untuk menerima perubahan nilai dan tujuan organisasi dan juga menyesuaikan diri dengan tekanan perubahan eksternal (Kang & Lee, 2016). Organisasi yang berkomitmen untuk menegakkan keadilan prosedural, yang merujuk pada keadilan dalam proses pengambilan keputusan, dapat meningkatkan rasa kepedulian karyawan di lingkungan kerja.

### 1.3. Keadilan Informasional

Keadilan interpersonal dan keadilan informasional adalah dua komponen keadilan interaksional, keadilan informasional berkaitan dengan apakah penjelasan yang diberikan sesuai dalam hal ketepatan waktu, kekhususan, dan kebenaran (Colquitt, 2001). Keadilan informasi mengacu pada pembagian informasi penting dengan anggota staf. Menyebarkan informasi ini juga mendorong karyawan juga bagian dari keadilan informasional untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan meningkatkan hubungan kerja antara anggota staf yang masih muda dengan anggota staf yang sudah senior yang merupakan kesinambungan karir sebagai insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya (Khalid & Hadi, 2021). Terkait dengan keyakinan bahwa perusahaan yang memperlakukan karyawan dengan adil (keadilan informasional dan keadilan prosedural) maka karyawan merasa memiliki pekerjaan dalam organisasinya (De Clercq & Pereira, 2021), keadilan informasional berhubungan erat dengan kepemimpinan dan kesan yang berkembang dari keadilan informasional akan meningkatkan kepercayaan karyawan kepada manager ditempat kerjanya (Waskito et al., 2023).

### 1.4. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan proses dinamis dan strategis dalam organisasi, di mana individu atau kelompok saling menukar informasi, keterampilan, dan pengalaman baik secara eksplisit maupun tacit untuk mendukung kinerja, pembelajaran, dan inovasi (Nonaka, I., & Takeuchi, 1995). Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan berbagi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan psikologis yang mendorong keterbukaan, rasa percaya, dan partisipasi aktif antar anggota organisasi. Salah satu faktor penting yang membentuk lingkungan tersebut adalah keadilan organisasional, khususnya dalam dimensi keadilan distributif, prosedural, dan informasional (Colquitt, 2001). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam hal distribusi sumber daya, keterlibatan dalam proses keputusan, dan akses terhadap informasi yang transparan, mereka cenderung lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan secara sukarela dan berkelanjutan (Jo et al., 2016). Sebaliknya, persepsi terhadap ketidakadilan dapat menciptakan iklim kerja yang menutup diri, penuh kecurigaan, dan minim kolaborasi, yang pada akhirnya menghambat aliran pengetahuan dalam organisasi.

Proses berbagi pengetahuan yang terhambat juga dapat menurunkan rasa keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada meningkatnya Niat untuk keluar organisasi atau niat untuk keluar dari organisasi (Udin, 2022). Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika berbagi pengetahuan tidak hanya penting untuk mendukung inovasi dan efisiensi organisasi, tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan menurunkan risiko kehilangan sumber daya manusia yang berharga. Studi ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana berbagi pengetahuan dapat dimediasi oleh persepsi terhadap keadilan organisasional dan bagaimana proses tersebut berimplikasi pada niat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai di era digital saat ini.

### **1.5. Hubungan antara Berbagi Pengetahuan, Keadilan Organisasi dan Niat untuk keluar organisasi**

Berbagi pengetahuan merupakan elemen vital dalam keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi, karena memungkinkan pertukaran informasi, keterampilan, dan pengalaman yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi, pembelajaran, serta inovasi kolektif (Mudiono et al., 2024). Dalam konteks organisasi modern, khususnya di era digital saat ini, berbagi pengetahuan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi, tetapi juga sangat tergantung pada aspek sosial dan psikologis dalam organisasi, seperti kepercayaan, budaya kerja, dan persepsi terhadap keadilan. Keadilan organisasional, yang terdiri dari keadilan distributif, prosedural, dan informasional (Colquitt et al., 2001), memiliki peran penting dalam membentuk iklim yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi dan sesama rekan kerja, sehingga lebih terbuka untuk membagikan pengetahuan mereka secara sukarela (Lee et al., 2016). Sebaliknya, ketika keadilan tidak dirasakan, karyawan mungkin enggan berbagi informasi, bersikap individualistik, dan bahkan menunjukkan perilaku penarikan diri dari lingkungan kerja.

Dalam jangka panjang, rendahnya intensitas berbagi pengetahuan dapat berimplikasi pada meningkatnya Niat untuk keluar organisasi atau niat untuk keluar dari organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi pengetahuan mereka tidak dihargai secara adil, atau mereka tidak mendapatkan akses informasi yang setara, muncul perasaan ketidakpuasan yang mendorong kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Akram et al., 2020). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana persepsi terhadap keadilan organisasional berkontribusi terhadap perilaku berbagi pengetahuan karyawan, dan bagaimana perilaku tersebut berkorelasi dengan Niat untuk keluar organisasi. Dalam konteks ini, berbagi pengetahuan tidak hanya dilihat sebagai alat untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, suportif, dan berkelanjutan (Liana et al., 2025). Pemahaman yang mendalam mengenai hubungan ini menjadi krusial untuk menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu mempertahankan talenta dan meningkatkan daya saing organisasi.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dari responden. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk mengukur hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur, khususnya dalam menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan digital terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian ini, model hubungan kausal yang dikembangkan diuji melalui pendekatan explanatory research untuk menjelaskan keterkaitan antarvariabel serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dan dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi pola hubungan langsung, tidak langsung, dan total antarvariabel dalam model penelitian.

### **2.1. Prosedur dan Syarat Responden**

Penelitian ini difokuskan pada guru yang bekerja di institusi pendidikan berafiliasi agama di wilayah Yogyakarta. Pemilihan responden dilakukan menggunakan metode *purposive sampling*,

yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam konteks ini, sampel dipilih secara spesifik untuk mencakup guru-guru yang aktif terlibat dalam penggunaan teknologi digital sebagai sarana berbagi pengetahuan, serta bekerja dalam lingkungan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam praktik organisasionalnya. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup, yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian, dan dilengkapi dengan petunjuk pengisian yang jelas guna meminimalkan kesalahan interpretasi oleh responden.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Generasi Y**

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
		(f)	(%)
1.	Jenis kelamin		
	Pria	95	47,7
	Wanita	104	52,3
2.	Usia		
	21-25 tahun	43	21,6
	26-30 tahun	72	36,2
	31-35 tahun	59	29,6
	36-40 tahun	24	12,1
3.	41-45 tahun	1	0,5
	Lama bekerja		
	1-5 tahun	140	70,4
	6-10 tahun	43	21,6
4.	11-15 tahun	15	7,5
	16-20 tahun	1	0,5
	Pendidikan terakhir		
	Diploma	48	24,1
	Sarjana	119	59,8
	Magister	32	16,1
5.	Jabatan		
	Guru	198	99,5
	Pimpinan	1	0,5
Total		199	100

Berdasarkan tabel diatas, jenis kelamin responden terbanyak adalah jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 104 responden atau sekitar 52,3%, sedangkan 95 responden atau sekitar 47,7% berjenis kelamin laki-laki. Usia responden mayoritas berusia 26-30 tahun sebanyak 72 responden atau 36,2%. Responden terbanyak kedua berusia 31-35 tahun yaitu sebanyak 59 responden atau 29,6%. Gambaran tentang karakteristik responden mengenai lama bekerja menunjukkan responden bekerja selama 1 tahun hingga 5 tahun terbanyak yaitu 140 responden atau sekitar 70,4. Selanjutnya responden yang bekerja selama 6-10 tahun pada urutan kedua, yakni sejumlah 43 responden atau sekitar 21,6%. Hasil menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden paling banyak adalah Sarjana sebanyak 119 responden atau 59,8%. Sedangkan pendidikan Diploma pada urutan kedua sebanyak 48 responden atau 24,1%. Penelitian diketahui jawaban paling banyak adalah guru sebanyak 198 responden atau 99,5%, dan jabatan sebagai pimpinan sebanyak 1 responden atau 0,5%.

Adapun kriteria inklusi meliputi:

- 1) Responden bekerja di institusi pendidikan berafiliasi agama.
- 2) Responden memiliki peran langsung dalam proses pembelajaran atau pengelolaan pengetahuan di institusi.
- 3) Responden menggunakan teknologi dalam menjalankan tugas-tugasnya, seperti berbagi informasi atau kolaborasi dengan rekan kerja.

## 2.2. Desain kuesioner dan alat analisis

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner menggunakan bahasa indonesia dengan Skala Likert tujuh poin yang dapat meminimalisir kesalahan pengukuran dan lebih presisi 1 = sangat tidak setuju hingga 7 = sangat tidak setuju (Álvarez-González et al., 2017). Instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner

menggunakan dua sumber, yakni karyawan dan pimpinan. Karyawan diberikan kuesioner keadilan distributif dengan 4 indikator, keadilan prosedural 7 indikator, keadilan informasional dengan 5 indikator (Cropanzano et al., 2015), selanjutnya berbagi pengetahuan sebanyak 8 indikator (Hooff & Huysman, 2009) dan Turnover intention dengan 9 indikator (Na-Nan et al., 2020).

Sesuai dengan desain penelitian ini, maka alat analisis yang akan digunakan untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian maupun untuk menguji hipotesis yang telah dibangun menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) atau yang dikenal dengan *Analysis of Covariance Structures* atau disebut juga model sebab akibat (*causal modeling*). Program statistik yang digunakan sebagai pendekatan umum analisis data dalam model persamaan struktural ini adalah *Analysis Moment of Structures* (AMOS). Langkah selanjutnya setelah model dinyatakan fit, selain melakukan pengujian untuk CFA, maka dapat dilakukan pengujian untuk model struktural. Uji hipotesis ini dilakukan pada dasarnya merupakan jawaban atas berbagai macam hubungan yang dikembangkan dalam model penelitian. Model ini menunjukkan pola hubungan yang relatif komprehensif antar berbagai variabel penelitian, baik dalam konteks pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) serta pengaruh total (*total effect*).

### 3. Hasil dan Pembahasan

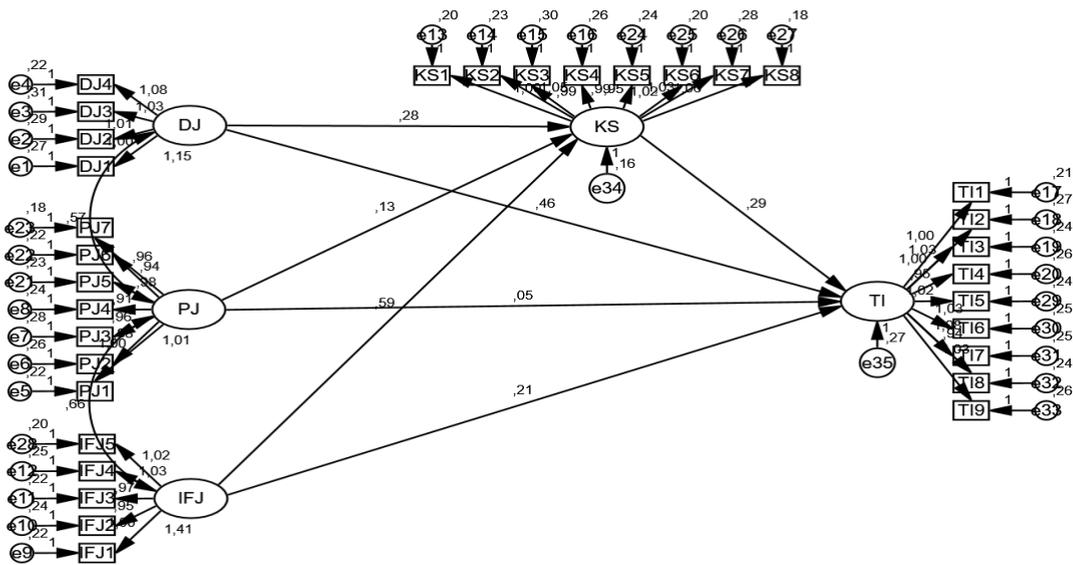
Untuk memahami karakteristik data dan variabel penelitian ini, dilakukan analisis deskriptif menggunakan statistik deskriptif dasar. Analisis ini mencakup nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan deviasi standar dari setiap variabel yang diukur, yaitu: keadilan distributif (DJ), keadilan prosedural (PJ), keadilan informasional (IFJ), berbagi pengetahuan (KS), dan niat untuk berpindah dari organisasi (TI). Variabel-variabel tersebut dipilih karena memiliki relevansi tinggi dalam konteks penelitian yang berfokus pada sektor pendidikan berafiliasi agama, di mana nilai-nilai keadilan dan kolaborasi menjadi aspek penting dalam dinamika organisasi. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai bagaimana persepsi responden terhadap keadilan dalam organisasi, kecenderungan mereka dalam berbagi pengetahuan, serta potensi niat untuk keluar dari organisasi saat ini. Nilai rata-rata (mean) menunjukkan kecenderungan umum responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan seberapa besar penyebaran data dari rata-ratanya. Nilai minimum dan maksimum menunjukkan rentang persepsi responden terhadap setiap variabel yang diteliti:

**Tabel 2. Analisis Deskriptif (n = 199)**

Variable	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keadilan Distributive	2	7	5,37	1,227
Keadilan Procedural	2	7	5,28	1,248
Keadilan Informational	2	7	5,28	1,274
Berbagi Pengetahuan	2	7	5,26	1,269
Niat untuk keluar dari organisasi	2	7	5,29	1,292

Berdasarkan tabel 2 hasil analisis deskriptif terhadap 199 responden, seluruh variabel penelitian memiliki rentang skor antara 2 hingga 7, yang menunjukkan penggunaan skala Likert 7 poin dan adanya variasi persepsi di antara responden. Rata-rata nilai pada setiap variabel berada pada kisaran 5,26 hingga 5,37, yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional, berbagi pengetahuan, dan Niat untuk keluar dari organisasi secara umum berada pada tingkat yang tinggi. Keadilan distributif mencatatkan rata-rata tertinggi (5,37), mencerminkan persepsi positif terkait pembagian hasil atau sumber daya dalam organisasi, sedangkan berbagi pengetahuan memiliki rata-rata terendah (5,26), meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Simpangan baku yang berkisar antara 1,227 hingga 1,292 menunjukkan adanya keragaman moderat dalam tanggapan responden, dengan Niat untuk keluar dari organisasi menunjukkan tingkat variasi paling tinggi, yang dapat mencerminkan perbedaan signifikan dalam kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini memberikan indikasi awal bahwa para responden cenderung memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan, namun variabilitas dalam niat untuk keluar dari organisasi memerlukan perhatian lebih lanjut dalam analisis lanjutan.

### 3.1. Uji Hopotesis



Gambar 1. Hasil Analisis Model SEM

Keterangan

- DJ : Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)
- PJ : Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)
- IFJ : Keadilan Informasional (*Informational Justice*)
- KS : Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)
- TI : Niat untuk Berpindah dari Organisasi (*Turnover Intention*)

Tabel 3. Goodness of Fit Index

Goodness of Fit	Hasil Analisis	Cut-off Value	Keterangan
$\chi^2 (X_{\eta 1} - \Sigma \theta \nu \alpha \rho \epsilon)$	815,773	Diharapkan kecil	Diabaikan sampel cukup besar
Probability	0	$\geq 0,05$	Diabaikan sampel cukup besar
CMIND/DF	1,679	$\leq 2$	Fit
GFI	0,815	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,786	$\geq 0,90$	Marginal
NFI	0,923	$\geq 0,90$	Fit
CFI	0,967	$\geq 0,90$	Fit
TLI	0,964	$\geq 0,90$	Fit
RMSEA	0,024	$\leq 0,08$	Fit

Tabel 3 menunjukkan hasil Hasil analisis *Goodness of Fit* menunjukkan bahwa nilai Chi-Square ( $\chi^2$ ) sebesar 815,773 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000. Secara statistik, nilai ini menunjukkan bahwa model tidak fit ( $p < 0,05$ ). Namun, mengingat bahwa uji Chi-Square sangat sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model, maka penilaian kecocokan model tidak hanya didasarkan pada indikator ini semata. Oleh karena itu, evaluasi kecocokan model dilanjutkan dengan menggunakan beberapa indeks fit alternatif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai CMIN/DF sebesar 1,679 ( $< 2$ ), yang mengindikasikan model berada dalam kategori fit. Indeks lainnya seperti CFI (0,967), TLI (0,964), dan NFI (0,923) semuanya berada di atas nilai ambang batas 0,90, yang berarti model memiliki tingkat kecocokan yang baik. Nilai RMSEA sebesar 0,024 ( $< 0,08$ ) menunjukkan bahwa tingkat kesalahan aproksimasi model sangat rendah dan berada dalam kategori fit sangat baik. Meskipun nilai GFI (0,815) dan AGFI (0,786) berada di bawah batas cut-off 0,90, hal ini masih dapat ditoleransi mengingat sebagian besar indeks lainnya menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria. Dengan demikian, berdasarkan kombinasi dari berbagai indeks evaluasi,

model yang dibangun dapat dikategorikan memiliki kecocokan yang baik (acceptabel fit) dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 4. Regression Weights: (Group Number 1 - Default Model)**

			estimate	S.E.	C.R.	P	Final Remarks
Berbagi Pengetahuan	<---	Keadilan Distributif	0,278	0,044	6,304	***	Supported
Berbagi Pengetahuan	<---	Keadilan Prosedural	0,13	0,055	2,362	0,018	Supported
Berbagi Pengetahuan	<---	Keadilan Informasional	0,591	0,045	13,008	***	Supported
Niat untuk keluar dari organisasi	<---	Keadilan Distributif	0,458	0,065	7,037	***	Supported
Niat untuk keluar dari organisasi	<---	Keadilan Prosedural	0,049	0,067	0,737	0,461	No Supported
Niat untuk keluar dari organisasi	<---	Keadilan Informasional	0,207	0,084	2,452	0,014	Supported
Niat untuk keluar dari organisasi	<---	Berbagi Pengetahuan	0,294	0,113	2,599	0,009	Supported

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis regresi, diketahui bahwa seluruh dimensi keadilan organisasi yakni distributive, procedural, dan Keadilan Informasional berpengaruh signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan (masing-masing  $\beta = 0,278$ ;  $0,130$ ; dan  $0,591$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan mendorong individu untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan, sejalan dengan *social exchange theory* yang menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan individu. Sementara itu, pada variabel Niat untuk keluar dari organisasi, hanya Keadilan Distributif ( $\beta = 0,458$ ;  $p < 0,001$ ) dan Keadilan Informasional ( $\beta = 0,207$ ;  $p = 0,014$ ) yang menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung. Keadilan Prosedural, meskipun signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan, ternyata tidak berpengaruh langsung terhadap Niat untuk keluar dari organisasi ( $\beta = 0,049$ ;  $p = 0,461$ ). Namun demikian, Berbagi Pengetahuan sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap Niat untuk keluar dari organisasi ( $\beta = 0,294$ ;  $p = 0,009$ ).

### 3.2. Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan dukungan empiris yang kuat terhadap sebagian besar hipotesis yang diajukan, sekaligus memperlihatkan kompleksitas hubungan antara variabel keadilan organisasi, perilaku berbagi pengetahuan, dan niat keluar dari organisasi. Pertama, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan terbukti signifikan dengan estimasi  $0,278$  dan nilai C.R.  $6,304$  ( $p < 0,001$ ). Temuan ini konsisten dengan teori keadilan sosial Adams (1965) yang menjelaskan bahwa individu cenderung menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan persepsi keadilan distribusi sumber daya. Karyawan yang merasa memperoleh penghargaan atau kompensasi yang adil lebih termotivasi untuk berkontribusi melalui berbagi pengetahuan, yang merupakan perilaku prososial penting dalam organisasi modern (Fattah et al., 2022; Imamoglu et al., 2019) Penelitian terdahulu juga mendukung hubungan ini, menegaskan peran sentral keadilan distributif dalam memperkuat komitmen dan kolaborasi karyawan.

Selanjutnya, hipotesis kedua (H2) mengenai pengaruh positif keadilan prosedural terhadap berbagi pengetahuan juga didukung, meskipun dengan pengaruh yang lebih moderat (estimasi  $0,13$ ; C.R.  $2,362$ ;  $p = 0,018$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme proses dan prosedur yang dianggap adil oleh karyawan dapat membangun kepercayaan dan rasa aman, yang kemudian memfasilitasi pertukaran pengetahuan secara lebih terbuka dan efektif. Keadilan prosedural dianggap krusial dalam membangun legitimasi keputusan organisasi (Hameed et al., 2019), dan keadilan proses yang dipersepsikan dapat meningkatkan partisipasi serta kolaborasi antar individu dalam organisasi. Namun, pengaruhnya yang lebih kecil dibandingkan keadilan distributif menunjukkan bahwa hasil nyata (distribusi) masih menjadi faktor utama dalam mendorong perilaku berbagi.

Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa keadilan informasional memberikan pengaruh paling besar terhadap berbagi pengetahuan (estimasi  $0,591$ ; C.R.  $13,008$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menegaskan pentingnya transparansi, keterbukaan, dan kecukupan informasi dari pihak manajemen sebagai faktor fundamental dalam membangun kepercayaan dan budaya berbagi. Hal ini sesuai dengan kerangka teori keadilan organisasi yang menempatkan keadilan informasional sebagai elemen kunci dalam mengurangi ambiguitas dan ketidakpastian dalam komunikasi organisasi (Mudiono et

al., 2024). Informasi yang jelas dan tepat waktu memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan dipercaya, sehingga mereka termotivasi untuk berbagi pengetahuan demi kebaikan bersama.

Pada sisi lain, hubungan antara keadilan organisasional dan niat keluar dari organisasi memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks. Hipotesis keempat (H4) yang mengasumsikan pengaruh negatif keadilan distributif terhadap niat keluar justru menemukan hubungan positif yang signifikan (estimasi 0,458; C.R. 7,037;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menandakan bahwa meskipun karyawan merasa keadilan dalam distribusi sudah tercapai, mereka dapat memiliki harapan dan aspirasi yang lebih tinggi terhadap kondisi kerja atau peluang karier yang tidak terpenuhi, sehingga niat untuk keluar tetap meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif saja tidak cukup menjamin retensi karyawan tanpa dukungan aspek lain seperti pengembangan karier atau lingkungan kerja yang kondusif (Younas et al., 2021).

Sementara itu, hipotesis kelima (H5) tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap niat keluar tidak didukung (estimasi 0,049; C.R. 0,737;  $p = 0,461$ ). Tidak adanya pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan proses belum cukup mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi secara langsung. Temuan ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa efek keadilan prosedural terhadap turnover intention biasanya bersifat tidak langsung dan memerlukan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kepercayaan pada manajemen (Aldarmaki & Kasim, 2019).

Hipotesis keenam (H6) mengenai pengaruh negatif keadilan informasional terhadap niat keluar juga bertolak belakang dengan temuan empiris yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan (estimasi 0,207; C.R. 2,452;  $p = 0,014$ ). Keterbukaan informasi dan transparansi yang tinggi mungkin membuat karyawan lebih sadar terhadap peluang eksternal atau kekurangan internal, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik. Fenomena ini menggarisbawahi bahwa keadilan informasional yang tinggi harus diimbangi dengan kondisi kerja yang memadai agar tidak justru menimbulkan efek negatif pada retensi karyawan (Azhmy et al., 2024).

Terakhir, hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh negatif terhadap niat keluar, namun hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan (estimasi 0,294; C.R. 2,599;  $p = 0,009$ ). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang aktif berbagi pengetahuan dapat mengalami beban kerja tambahan, stres, atau kurangnya pengakuan yang memadai, sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Lakshman et al. (2022) mengenai burnout akibat ekspektasi berlebih dalam berbagi pengetahuan tanpa dukungan organisasi yang memadai (Fattah et al., 2022). Secara keseluruhan, dari tujuh hipotesis yang diuji, enam menunjukkan signifikansi statistik, namun tiga di antaranya tidak sesuai dengan arah yang diprediksi, menandakan kompleksitas interaksi antar variabel dalam konteks organisasi yang dinamis. Temuan ini mengindikasikan perlunya penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi variabel mediasi dan moderasi yang dapat menjelaskan hubungan-hubungan tersebut secara lebih mendalam, misalnya melalui pendekatan model mediasi kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kelelahan kerja yang kerap menjadi faktor kunci dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan, tetapi juga memberikan wawasan penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan suportif untuk menekan turnover karyawan.

#### 4. Simpulan

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa keadilan distributif, prosedural, dan informasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan karyawan, dengan keadilan informasional menunjukkan pengaruh paling dominan. Namun, pengaruh keadilan organisasi terhadap niat keluar karyawan menunjukkan hasil yang beragam; keadilan distributif dan informasional berpengaruh signifikan terhadap niat keluar, sementara keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, perilaku berbagi pengetahuan justru berasosiasi positif dengan niat keluar, yang mengindikasikan adanya faktor-faktor kompleks seperti beban kerja atau kurangnya penghargaan yang perlu diperhatikan. Temuan ini menegaskan pentingnya manajemen

keadilan dan komunikasi transparan dalam organisasi sebagai upaya strategis untuk meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan, serta implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi penting yang dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen organisasi. Pertama, manajemen perlu memastikan keadilan distributif dalam pembagian penghargaan dan sumber daya agar dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan sekaligus mengurangi niat keluar karyawan. Kedua, meskipun keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar, penerapan prosedur yang adil dan transparan tetap diperlukan untuk membangun kepercayaan dan partisipasi aktif karyawan. Ketiga, komunikasi yang efektif dan keterbukaan informasi (keadilan informasional) harus diutamakan, karena hal ini terbukti berperan besar dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan dan mengurangi niat keluar. Terakhir, manajemen harus mengelola beban kerja dan memberikan penghargaan yang memadai bagi karyawan yang aktif berbagi pengetahuan, guna mencegah potensi kelelahan dan ketidakpuasan yang dapat meningkatkan turnover intention.

### Daftar Pustaka

- Abdelaziz SWALHI Saloua ZGOULLI Mahrane Hofaidhllaoui. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 7(411), 397–412.
- Adams, J. S. (1965). *InequityInSocialExchange\_Adams.pdf*. In *Inequity in Social Exchange* (pp. 267–299).
- Adriano, J. A., & Callaghan, C. (2022). Retention and turnover of staff undertaking degree studies: insights and evidence from South Africa. *Personnel Review*, 52(4), 1188–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0427>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Suma de Negocios*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Aldarmaki, O., & Kasim, N. (2019). Organizational Justice and Turnover Intention : The Mediating Role of Quality of Working Life. 11, 3299–3303. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K2120.0981119>
- Álvarez-González, P., López-Miguens, M. J., & Caballero, G. (2017). Perceived employability in university students: developing an integrated model. *Career Development International*, 22(3), 280–299. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0135>
- Azhmy, M. F., Chairunnisa, T. L. T., & Azhari, M. (2024). The Influence Of Organizational Justice And Organizational Commitment On Turnover Intention Mediated By Employee Engagement at PT. Perkebulan Nusantara IV Medan. *Jurnal Multimedia Dan Teknologi Informasi*, 06(03), 1–10.
- Binsaheed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Trandafir, R. A., & Nassani, A. A. (2023). Knowledge Sharing and the Moderating Role of Digital Innovation on Employees Innovative Work Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(14), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su151410788>
- Burri, S., Lup, D., & Pepper, A. (2021). What Do Business Executives Think About Distributive Justice? *Journal of Business Ethics*, 174(1), 15–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04627-w>
- Chandrasari, F., Tjahjono, H. K., Eq, Z. M., & Prajogo, W. (2020). Distributive-procedural justice to altruism: Person-organization fit as a moderating variable. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 2216–2226.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & 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), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Cropanzano, R. S., Ambrose, M. L., Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, March 2019, 1–30. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2021). “Hey everyone, look at me helping you!”: A contingency view of the relationship between exhibitionism and peer-oriented helping behaviors. *Australian Journal of Management*, 46(4), 717–739. <https://doi.org/10.1177/03128962211009581>
- Edrees, H. N. E., Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2023). The Influences of Procedural Justice on Turnover Intention and Social Loafing Behavior among Hotel Employees. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020075>
- Fattah, J., Yesiltas, M., & Atan, T. (2022). The Impact of Knowledge Sharing and Participative Decision-Making on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *SAGE Open*, 12(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221130294>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. 12(1), 9–22.
- Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulouva, P., & ... (2022). leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. In ... *Innovation & Knowledge*. Elsevier.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hooff, B. Van Den, & Huysman, M. (2009). Information & Management Managing knowledge sharing : Emergent and engineering approaches. 46, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). ScienceDirect ScienceDirect ScienceDirect The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Organizational Knowledge Sharing and Firm Performance The Effect of Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Perform. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Jo, H. J., Jeong, J. H., & Kim, C. (2016). Unpacking the ‘black box’ of a Korean big fast follower: Hyundai Motor Company’s engineer-led production system. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24, 53–77. <https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1207423>
- Kang, M., & Lee, M. (2016). *Technology Analysis & Strategic Management* Absorptive capacity , knowledge sharing , and innovative behaviour of R & D employees. 7325(July). <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>
- Karkouloulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862–1867. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.070>
- Khalid, Z., & Hadi, N. U. (2021). Measuring a Multifaceted Concept: A high Order Confirmatory Factor Analysis towards Internal Marketing. *Management and Marketing*, 16(3), 228–245. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0014>
- Knezovi, E., & Drki, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs : the role of transformational leadership. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kurniawan, D. T., Kusnayain, Y. I., Aulisaina, F. I., & Hakim, M. A. R. (2021). Exploring the Existance of Innovative Work Behavior Among Government Employee: Have Been There? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(3), 272–282. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i3.1404>
- Lee, K. E., Kim, J. H., & Kim, M. J. (2016). Influence of Perceived Organizational Justice on Empowerment , Organizational Commitment and Turnover Intention in the Hospital Nurses. 9(May), 1–8. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i20/94702>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (eds). *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, 27–55.

- Liana, Y., Romlah, S., Andriansyah, A. S., & Rachmania, B. (2025). Berbagi Pengetahuan tentang Kinerja Karyawan Melalui Mediasi dan Inovasi Kerja (Sharing Knowledge on Employee Performance Through Mediation and Work Innovation). *Akuntansi Bisnis & Manajemen ( ABM )*, 32(1). <https://doi.org/10.35606/jabm.v32i1.1560>
- Maurya, S. K. (2022). on Just, Justice and Distributive Justice: a Critical and Comparative Discourse. *Journal of Liberty and International Affairs*, 8(2), 240–254. <https://doi.org/10.47305/JLIA2282240m>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Eastern European Economics*, 76(6), 845. <https://doi.org/10.1080/00128775.2005.11041098>
- Mudiono, Heru Kurnianto Tjahjono, I. N. Q. (2024). The Role of Knowledge-Sharing Mediation and its Impact Between Organizational Justice and Innovative Work Behavior. 6798, 7617–7629.
- MUHAMMAD YOUNAS, IMRAN SAEED, GHAYYUR QADIR, & SAIF ULLAH KHAN. (2021). Effect of Organizational Justice on Turnover Intention: Mediating Role of Employee Motivation. *Journal of Business & Tourism*, 1(2), 105–121. <https://doi.org/10.34260/jbt.v1i2.20>
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of an instrument to measure turnover intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 598–600.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 2013–2028. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.011>
- Tambade, H., Singh, R. K., & Modgil, S. (2019). Identification and evaluation of determinants of competitiveness in the Indian auto-component industry. *Benchmarking*, 26(3), 922–950. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0260>
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital : their impact on satisfaction and commitment Heru Kurnianto Tjahjono Majang Palupi. *Int. J. Business Excellence*, 17(3), 336–360.
- Tran, T. Van, Lepistö, S., & Järvinen, J. (2021). The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception. In *Journal of Management Control* (Vol. 32, Issue 3). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00319-2>
- Udin, U. (2022). Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior: Testing the Role of Entrepreneurial Passion in Distribution Channel. *Journal of Distribution Science*, 20(2), 79–89. <https://doi.org/10.15722/jds.20.02.202202.79>
- Waskito, J., Kussudyarsana, Imronudin, & Linansya, W. (2023). The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 25(1), 72–92. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.65476>
- Zhao, S., Ma, Z., Li, H., Wang, Z., Wang, Y., & Ma, H. (2024). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers: The Mediating Role of Work Motivation. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 3017–3028. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S486535>