



Pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan

Stephanus Jonatan^{1*}, Dewie Tri Wijayati Wardoyo¹

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: Stephanusjonatan.20080@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research is motivated by the phenomenon at CV. XXX, which shows that distributive justice, procedural justice and interactional justice are not yet optimal in the company, discusses employee performance at CV. XXX and analyzing the influence of Organizational Justice. The object of this research is employee of CV. XXX and the data collection technique in this research is using saturated samples. The total number of respondents in this study was 51 people who distributed questionnaires directly. This research is included in the type of quantitative research using data analysis methods in the form of multiple linear regression on SPSS software. The hypothesis testing technique uses the t test. The research results obtained are that Distributive Justice has a positive and insignificant effect on employee performance, Procedural Justice has a significant positive effect on employee performance, Interactional Justice has a significant positive effect on employee performance.

Keywords: distributive justice; employee performance; interactional justice; procedural justice.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam membahas dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam menjalankan sebuah perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kinerja baik dalam melakukan pekerjaannya, kinerja sendiri adalah hal yang perlu diperhatikan oleh HR karena kinerja karyawan memiliki dampak besar bagi perusahaan sebagai fondasi dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Pakpahan, *et al* (2020) sumber daya manusia dipersiapkan oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai peluang dan sekaligus ancaman. Sumber daya manusia perusahaan diharapkan bisa menghadapi ancaman dan memanfaatkan setiap peluang dan usaha sehingga bisa mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dijelaskan oleh Khtatbeh, *et al.* (2020) kinerja karyawan adalah faktor utama yang memengaruhi dan membentuk hasil kerja suatu organisasi, serta meningkatkan citra organisasinya. Maka dari itu, faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan sangatlah penting untuk diketahui.

Perusahaan penjualan komoditas pangan merupakan salah satu industri penting yang harus diperhatikan di mana perusahaan harus menjaga kualitas dari sumber daya manusia agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Persaingan perusahaan penjualan komoditas pangan sangatlah ketat dari berbagai wilayah di Indonesia khususnya di Jawa Timur sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja baik dalam melaksanakan operasional agar perusahaan dapat bersaing secara efektif, meningkatkan produktivitas, dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan adalah faktor utama yang memengaruhi dan membentuk hasil kerja suatu organisasi, serta meningkatkan citra organisasinya (Khtatbeh *et al.*, 2020). Maka dari itu, faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan sangatlah penting untuk diketahui oleh setiap perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Organizational Justice menurut Alabdali dan Borie (2020) mencakup sejauh mana karyawan merasa tingkat keadilan yang tinggi atau rendah dalam perlakuan yang diterima di tempat kerja dari perusahaan tempat mereka bekerja. Dalam menjelaskan tingkat keadilan karyawan melalui *organizational justice* menurut tersusun atas 3 dimensi yakni: *distributive justice* (keadilan distributif), *procedural justice* (keadilan procedural), dan *interactional justice* (keadilan interaksional) (Zhao *et al.*, 2020). Penelitian mengenai *organizational justice* terhadap kinerja karyawan pernah diteliti oleh Nugraha dan Mujiati (2020) yang meneliti pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Parma. Temuan dari penelitian ini menunjukkan *organizational justice* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Distributive Justice akan terwujud ketika terdapat keseimbangan atau kesepadanan antara hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan apa yang mereka rasakan atau terima sebagai imbalannya (Matteson *et al.*, 2021). Dengan demikian, *distributive justice* menciptakan landasan bagi keadilan di tempat kerja dengan mempertimbangkan sejumlah variabel yang mencerminkan pengalaman dan kontribusi individual karyawan dalam mencapai hasil yang adil. Adapun pada hasil penelitian yang dilangsungkan oleh Pakpahan *et al.* (2020) variabel *distributive justice* berpengaruh signifikan sedangkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Fadul (2021) variabel *distributive justice* tidak signifikan.

Procedural Justice ialah bentuk keadilan yang tergantung pada mekanisme yang diterapkan dalam rangka menentukan pemberian penghargaan (Khatbeh *et al.*, 2020). Tingkat keadilan *procedural*, dari sudut pandang karyawan, tercermin dalam penilaian dari perusahaan terhadap keseluruhan proses yang dianggap adil dalam menentukan distribusi yang sesuai untuk pemberian penghargaan (*Reward*). Pada hasil penelitian yang dilangsungkan oleh Pakpahan *et al.* (2020) variabel *procedural justice* tidak signifikan, sedangkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Fadul (2021) variabel *procedural justice* berpengaruh signifikan.

Interactional Justice dapat diuraikan sebagai konsep keadilan interaksional sebagai pandangan subjektif karyawan terhadap cara manajemen berperilaku, yang dianggap memiliki martabat, penuh perhatian, dan memberikan penghormatan kepada karyawan (Akram *et al.*, 2020). Karyawan mengalami keadilan interaksional ketika mereka diperlakukan dengan keberlanjutan manusiawi atau bertatasusila, mendapatkan perlakuan yang tulus dan merasakan adanya penghargaan terhadap diri mereka. Pada hasil penelitian yang dilangsungkan oleh Pakpahan *et al.* (2020) variabel *interactional justice* berpengaruh signifikan sedangkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Fadul (2021) variabel *interactional justice* tidak signifikan.

Kinerja dapat diuraikan sebagai hal yang dicapai, kemampuan dalam pekerjaan, serta prestasi baik secara kualitas ataupun kuantitas dalam melakukan tugas yang telah diberikan. Kinerja karyawan merujuk di totalitas nilai-nilai yang diperoleh sang karyawan selama periode waktu tertentu menjadi manifestasi terhadap sikap dan perilaku mereka pada tempat kerja, sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja karyawan diartikan sebagai kontribusi yang diberikan perusahaan berdasarkan hasil pekerjaan yang karyawan hasilkan dalam suatu periode waktu (Nugraha dan Mujiati, 2020).

Berdasarkan perspektif teori penelitian Pakpahan *et al.* (2020); Jaboob *et al.* (2023); Fadul (2021) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *organizational justice*. Dalam hal tersebut, dalam penelitian ini akan dilakukan pengkajian pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengamatan dan wawancara di CV. XXX menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan mengalami penurunan selama enam bulan terakhir. Penurunan ini terlihat dari kurangnya ketaatan karyawan terhadap tugas mereka dan

Stephanus Jonatan dan Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan

kurangnya akurasi dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga efektivitas dalam pelaksanaan tugas mereka menurun. Contoh konkret dari penurunan kinerja ini dapat diamati saat terjadi kesalahan dalam pengiriman barang kepada pelanggan. Kesalahan pengiriman, seperti tertukarnya barang berbeda produk yang dipesan oleh pelanggan menjadi contoh nyata yang menggambarkan kurangnya akurasi dan perhatian dari pihak karyawan, adapun karyawan melakukan pencurian muatan barang kiriman di mana mereka melubangi barang sak dan mengambil sedikit barang muatan serta karyawan juga menunda pekerjaan. Kesalahan semacam ini tidak hanya berpotensi merugikan pelanggan melainkan juga dapat menimbulkan kerugian finansial dan merusak reputasi CV. XXX. Selain hal tersebut terdapat masalah lainnya yaitu karyawan bagian pemasaran dengan target penjualan yang dicapai tetapi bagian produksi tidak ada target produksi, karyawan tidak diberikan kesempatan mengajukan keberatan-keberatan atas keputusan manajemen, tidak ada pembahasan mengenai keputusan yang diambil sebelum maupun setelah keputusan ditetapkan serta manajemen tidak menjelaskan alasan-alasan yang logis kepada karyawan atas keputusan yang telah ditetapkan di perusahaan serta tunjangan yang sama antara karyawan lama dengan baru. Tidak sama dengan penelitian yang dilaksanakan sebelumnya mengenai objek studi yang penulis pilih adalah CV. XXX Lumajang, Jawa Timur.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Menurut Ali dan Wardoyo (2021) bahwa kinerja karyawan memiliki peran penting untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dipahami sebagai tingkat pencapaian karyawan dalam bekerja dalam rentang waktu tertentu dikaitkan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Nugraha dan Mujiati (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya merupakan keseluruhan nilai-nilai yang didapatkan dari karyawan dalam jangka waktu tertentu sebagai bagian dari sikap, perilaku karyawan di tempat kerja dikaitkan dengan harapan yang diinginkan pihak perusahaan. Menurut Chas *et al.* (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan efektif dan efisien. Kinerja karyawan adalah penilaian atas capaian karyawan atas pekerjaan yang dilakukan dilihat dari seberapa baik kualitasnya dan seberapa besar kuantitasnya sesuai tugas, kewenangan, dan tanggung jawab karyawan (Qalati *et al.*, 2022). Zhou *et al.* (2022) menyatakan kinerja adalah pengukuran atas pencapaian setiap karyawan untuk pekerjaan yang ditangani sesuai dengan *jobdesc* di perusahaan.

Indikator terhadap kinerja karyawan didasarkan teori Griffin *et al.* (2007) dalam Chas (2019) dengan indikator pengukuran yaitu:

Kecakapan dalam bekerja (*proficiency*) ditandai dengan karyawan memiliki kemampuan melaksanakan tugas utamanya dengan baik, mematuhi prosedur standar dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan; kemampuan menyesuaikan dengan lingkup pekerjaan (*adaptivity*) ditandai dengan karyawan bisa bekerja dengan baik meskipun diperbantukan di bagian yang lain, bisa mengubah cara bekerja untuk pekerjaan berbeda dengan hasil yang baik, mempelajari hal-hal baru dengan cepat untuk mendukung pekerjaan; sikap proaktif pada pekerjaan (*proactivity*) ditandai dengan karyawan bisa memulai pekerjaan dengan cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan, memiliki ide-ide yang selalu berkembang dalam menyelesaikan pekerjaan, suka mengubah cara menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik.

Organizational Justice

Pengertian *organizational justice* dijelaskan oleh Alabdali dan Borie (2020) yaitu tinggi rendahnya rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan berhubungan dengan perlakuan perusahaan yang menjadi tempat kerja karyawan. Menurut Adamovic (2023) bahwa *organizational justice* menjadi hal yang penting dan bisnis dan pekerjaan karena berhubungan dengan alasan moral dan alasan etis. Mustafa *et al.* (2022) juga mengungkapkan bahwa *organizational justice* menggambarkan persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja. Gori *et al.* (2020) menyatakan bahwa keadilan dalam perusahaan ditunjukkan berdasarkan

persepsi karyawan terhadap keadilan menurut perbandingan yang mengarah pada pengorbanan untuk organisasi dan hasil yang didapatkan karyawan.

Distributive Justice

Penelitian yang dilakukan oleh Zhao *et al.* (2020) memberikan penjelasan mengenai keadilan distributif yaitu keadilan berdasarkan persepsi karyawan terhadap keadilan *resources* (sumber daya) dan hasil (*rewards*) yang didapatkan dalam organisasi. Keadilan berdasarkan sumber daya yaitu keadilan yang dirasakan karyawan berhubungan dengan seberapa besar sumber daya yang dikeluarkan karyawan dalam bekerja dan balas jasa yang diterima oleh karyawan, dan cenderung diukur dari besaran upah atau gaji yang diterima, insentif yang diberikan perusahaan, bonus maupun bentuk kompensasi lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Matteson *et al.* (2021), *distributive justice* keadilan terjadi ketika terdapat keseimbangan (sepadan) antara hasil kerja nyata yang dirasakan dan didapatkan karyawan dibandingkan dengan harapan karyawan. Menurut Graso *et al.* (2020) karyawan memiliki pengukuran atas perbandingan untuk gaji yang diterima, promosi di tempat kerja dan lainnya yang dibandingkan dengan *input* (jumlah jam kerja, intensitas pekerjaan yang dilakukan, dan kualifikasi pekerjaan) dan dibandingkan dengan yang diterima oleh rekan kerja. Menurut Mahmood *et al.* (2023), tiga pengukuran keadilan distributif yang melibatkan, yaitu: kesamaan hasil dengan karyawan lain untuk pekerjaan yang sama, kewajaran yang berdasarkan kesesuaian dibandingkan dengan pengorbanan atau kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan, dan dilihat pula dari kebutuhan karyawan yaitu kesesuaian hasil dengan kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh karyawan.

Pengukuran keadilan distributif sebagaimana dijelaskan oleh Mustafa *et al.* (2022) dengan pengukuran sebagai berikut: jadwal kerja yang adil sesuai dengan jadwal kerja karyawan secara umum; keadilan atas besaran gaji yang diterima karyawan dibandingkan pengorbanan karyawan dalam bekerja; keadilan atas beban kerja karyawan didasarkan pada beban kerja yang diterima karyawan lain; keadilan atas *reward*, seperti bonus, insentif untuk karyawan dibandingkan dengan kesetiaan atau loyalitas karyawan pada pekerjaan dan Perusahaan; keadilan dilihat dari beban tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan dikaitkan dengan penghargaan yang diterima karyawan.

Procedural Justice

Penelitian yang dilakukan oleh Khtatbeh *et al.* (2020) menjelaskan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan karyawan berdasarkan proses yang digunakan untuk menentukan *rewards*. Proses yang dinilai adil dalam menetapkan pertimbangan yang tepat untuk memberikan penghargaan (*reward*) merupakan gambaran tingkat keadilan prosedural dari perspektif karyawan. Keadilan prosedural mengarah pada keadilan berdasarkan evaluasi prosedur yang telah digunakan untuk menetapkan pemeringkatan (*rating*) (Jaboob *et al.*, 2023). Pendapat Rahman dan Karim (2022) mengenai keadilan prosedural merupakan rasa adil dari proses yang berlaku dalam perusahaan. Menurut Kim dan Chung (2019), keadilan prosedural merupakan tingkat keadilan yang didasarkan pada keadilan metode atau cara, panduan yang digunakan manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan-kepentingan karyawan. Menurut penelitian oleh Aeknarajindawat dan Jermstittiparsert (2020), dalam menilai keadilan prosedural terdapat dua hal penting untuk mengukur keadilan tersebut yaitu berdasarkan *process control* dan *explanantion*.

Pengukuran keadilan prosedural sebagaimana dijelaskan oleh Mustafa *et al.* (2022) dengan pengukuran sebagai berikut: pertama, keadilan semua keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen kepada karyawan; kedua, manajemen memperhatikan kepentingan-kepentingan karyawan sebelum mengambil

Stephanus Jonatan dan Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan

keputusan; ketiga, pengambilan keputusan yang didasarkan informasi-informasi atau masukan dari karyawan secara akurat; keempat, manajemen mempertimbangkan permintaan khusus dari karyawan dalam mengambil keputusan; kelima, semua keputusan manajemen konsisten untuk semua karyawan sehingga semua karyawan mendapatkan perlakuan sama; keenam, karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan-keberatan atas keputusan manajemen.

Interactional Justice

Akram *et al.* (2020) menjelaskan mengenai keadilan interaksional yaitu merupakan persepsi karyawan atas perlakuan manajemen yang dinilai bermartabat, penuh dengan perhatian, dan penghormatan kepada karyawan. Karyawan merasa mendapatkan keadilan ini ketika diperlakukan dengan manusiawi (bermartabat), diperlakukan secara tulus, dan merasa dihormati.

Menurut Fadul (2021), keadilan interaksional merupakan tipe keadilan yang terkait dengan aspek komunikasi yang terjadi di lingkungan perusahaan, termasuk di antaranya: kesopanan, kejujuran, dan rasa penghormatan yang diberikan oleh pihak manajemen untuk karyawan. Sarwary dan Adel (2019) menjelaskan bahwa keadilan interaksional didasarkan pada evaluasi mengenai aspek interpersonal dan informasi atas perilaku pengambil keputusan yang diukur dari seberapa baik komunikasi tersebut dilakukan dengan yang lainnya. Keadilan interaksional juga bisa dilihat berdasarkan dua aspek yaitu: *informational justice* dan *interpersonal justice* (Alotaibi *et al.*, 2022). Pengukuran keadilan interaksional sebagaimana dijelaskan oleh Mustafa *et al.* (2022) dengan pengukuran sebagai berikut: manajemen memperlakukan karyawan dengan baik ketika membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan; manajemen sangat menghormati karyawan setelah mengambil keputusan-keputusan yang berhubungan dengan karyawan; manajemen melakukan pendekatan kepada karyawan untuk menjelaskan keputusan-keputusan yang telah diambil; keputusan-keputusan yang diambil manajemen untuk karyawan didasari alasan-alasan yang tulus; manajemen memperhatikan hak-hak karyawan setelah keputusan diambil oleh manajemen; karyawan mendiskusikan implikasi-implikasi dari keputusan yang diambil bersama karyawan; manajemen menjelaskan alasan-alasan atas penolakan atau penerimaan masukan karyawan dalam pengambilan keputusan; manajemen melakukan pendekatan kepada karyawan yang terdampak dari keputusan yang ditetapkan; manajemen melakukan pembahasan bersama keseluruhan karyawan sebelum maupun setelah mengambil keputusan.

Pengaruh antar Variabel

Hasil penelitian Pakpahan *et al.* (2020) mendapatkan temuan bahwa *distributive justice* mempunyai pengaruh yang positif dan nyata (signifikan) terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian lainnya yaitu dari Jaboob *et al.* (2023) dengan temuan bahwa *distributive justice* di tempat kerja terbukti memengaruhi kreativitas kerja, ketika karyawan merasa mendapatkan keadilan secara distributif menyebabkan karyawan semakin kreatif dalam bekerja. Menurut Nyberg *et al.* (2013) bahwa keadilan gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena berhubungan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan secara personal. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadul (2021) yang mengemukakan bahwa tidak adanya pengaruh variabel *distributive justice* terhadap kinerja karyawan.

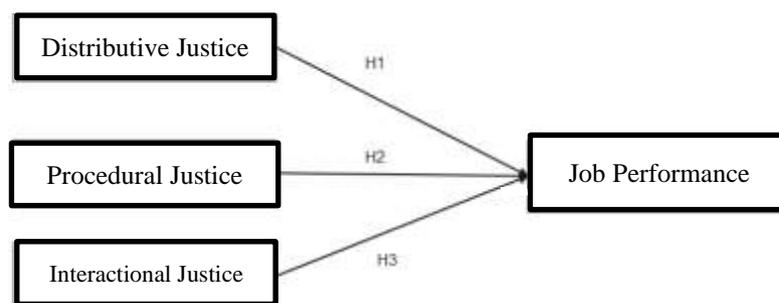
H1: *Distributive justice* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian Fadul (2021) mendapatkan temuan bahwa *procedural justice* mempunyai pengaruh yang sifatnya positif dan benar-benar nyata atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Jaboob *et al.* (2023) juga menguatkan bahwa karyawan akan bekerja dengan lebih kreatif jika karyawan merasa mendapatkan keadilan secara prosedural karena karyawan merasa mendapatkan perhatian atas semua kepentingannya dalam bekerja melalui keputusan-keputusan yang diambil pihak manajemen. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan *et al.* (2020) yang mengemukakan bahwa tidak adanya pengaruh variabel *procedural justice* terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Procedural justice* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian Pakpahan *et al.* (2020); Jaboob *et al.* (2023); Fadul (2021) mendapatkan temuan yang sama bahwa *interactional justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik dan lebih kreatif ketika merasa diperlakukan secara adil ketika berinteraksi dengan pimpinan maupun sesama pekerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan *et al.* (2021) yang mengemukakan bahwa tidak adanya pengaruh variabel *interactional justice* terhadap kinerja karyawan.

H3 : *Interactional justice* berpengaruh terhadap kinerja karyawan



Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dengan wawancara, observasi lapangan dan menggunakan kuesioner sebagai cara mengumpulkan jawaban responden dengan skala *Likert* 1 sampai 5 poin dengan kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Populasi pada penelitian ini yakni karyawan CV. XXX Lumajang Jawa Timur. Pengujian validitas dilakukan terhadap setiap butir pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur apakah alat ukur tersebut benar-benar mencerminkan konsep yang diukur. Sedangkan untuk reliabilitas, dilakukan pengujian menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* guna memastikan konsistensi jawaban responden pada setiap indikator. Adapun total sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh sebanyak 51 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda dengan dibantu *software SPSS version 23*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, di antaranya jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin laki – laki yakni sebanyak 26 orang (51%), dan jenis kelamin perempuan yakni sebanyak 25 orang (49%). Selanjutnya, berdasarkan usia yakni usia 20-25 tahun sebanyak 11 orang (22%), usia 26-31 tahun sebanyak 19 orang (37%), usia 32-37 tahun sebanyak 14 orang (27%) 38-43 tahun sebanyak 5 orang (10%) dan usia 44-49 tahun sebanyak 2 orang (4). Selanjutnya, berdasarkan lama bekerja yakni karyawan sebanyak 26 orang (51%) telah bekerja 1 tahun terakhir, 16 orang (31,4%) telah bekerja 2 tahun terakhir, 7 orang (13,7%) telah bekerja 3 tahun terakhir dan 2 orang (3,9%) telah bekerja 4 tahun terakhir, berdasarkan pendidikan terakhir yakni untuk SD sebanyak 1 orang (2%) SMA sebanyak 27 orang (52,9%), D1/D3 sebanyak 2 orang (3,92%), S1 sebanyak 21 orang (41,2%).

Hasil Uji Validitas

Sebuah kuesioner dinyatakan valid jika di dalam uji validitas menunjukkan bahwa nilai *sig.* dari korelasi tersebut di bawah 0,05 (Slamet dan Wahyuningsih, 2022). Nilai *sig* dilihat pada nilai *correlations* pada *output SPSS* dengan nilai *sig* yaitu X1= 0,70-0,84, X2= 0,75-0,79, X3= 0,83-0,90 dan Y= 0,66-0,90. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas *correlations* pada item pertanyaan kuesioner yang dibagikan kepada responden valid karena tingkat *sig.* > α : 5% (0,05).

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan kuesioner melalui hasil jawaban responden terhadap kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap variabel kuesioner stabil dari waktu ke waktu dengan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Ghozali, 2016). Hasil uji variabel mendapatkan nilai *cronbach alpha* variabel X1 sebesar 0,675, variabel X2 sebesar 0,666, variabel X3 sebesar 0,808, variabel Y sebesar 0,924 yang menunjukkan semua variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik regresi linier berganda merupakan persyaratan data untuk bisa diolah menggunakan analisis regresi. Asumsi klasik regresi meliputi: normalitas data, multikolinieritas, dan heterokedastisitas.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan agar mengetahui normal atau tidaknya sebuah model regresi. Model regresi dinyatakan layak jika pengujian dilakukan secara statistik apabila berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan ketentuan bahwa model regresi dinyatakan berdistribusi normal jika *asympt. Sig (2-tailed)* di atas 0,05 (Widarjono, 2010:111). *Output* uji normalitas (lampiran) menunjukkan nilai *asympt. Sig (2-tailed)* sebesar 0,204 sehingga bisa dinyatakan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi memiliki korelasi antar variabel independen atau variabel dependennya. Model regresi yang baik jika tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hal ini dapat dilihat melalui nilai VIF harus di bawah sepuluh (10) agar data dinyatakan tidak terjerang gejala multikolinieritas. (Widarjono, 2010:82). Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini diketahui bahwa nilai VIF sebesar 2,50, 3,04, 2,73 < 10 sehingga penelitian ini tidak memiliki gejala multikolinieritas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada persamaan varian atau tidak dari satu penelitian ke penelitian lainnya. Pengujian heteroskedastisitas data dilakukan dengan menggunakan uji *rank spearman* yaitu mengkorelasikan antara variabel bebas penelitian dengan nilai *absolute residual*. Nilai *sig.* korelasi *rank spearman* >0,05 menunjukkan bahwa uji heteroskedastisitas terpenuhi (Malyarets *et al.*, 2018). Uji *rank spearman* menghasilkan nilai *sig* sebesar 0,79 untuk *distributive justice*, 0,37 untuk *procedural justice*, dan 0,60 untuk *interactional justice*. Nilai *sig. rank spearman* dari hubungan variabel bebas dengan nilai *absolute residual* di atas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi pengujian heteroskedastisitas.

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi linier berganda menunjukkan pengaruh yang positif atau negatif dari setiap variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi linier berganda didasarkan pada nilai *unstandardized coefficients* sesuai dengan *output* pengolahan data.

Tabel 1.
HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Variabel	Coefficients B	T	Sig.
(Constant)	,840	3,030	,004
Distributive justice (X1)	,150	1,288	,204
Procedural justice (X2)	,371	2,846	,007
Interactional justice (X3)	,345	3,198	,002

Sumber: *Output* SPSS (2024, diolah)

Tabel 1 menjelaskan hasil uji regresi linier berganda dengan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan dua variabel independen yaitu *distributive justice* (X1), *procedural justice* (X2) dan *interactional justice* (X3). Berdasarkan tabel 1, didapatkan hasil persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini yaitu persamaan (1).

$$Y = 0,840\beta + 0,150X_1 + 0,371X_2 + 0,345X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Pada tabel 1 dan persamaan 1 diketahui bahwa a sebagai konstanta yang menunjukkan apabila seluruh variabel bernilai 0 atau tidak ada, maka nilai kinerja karyawan yaitu 0,840. b_1 merupakan nilai koefisien regresi variabel *motivasion* sebesar 0,150 yang menjelaskan bahwa perubahan kinerja karyawan mengikuti perubahan *distributive justice* dengan satuan sebesar 0,150. Nilai b_2 sebesar 0,371 merupakan nilai koefisien regresi variabel *procedural justice* yang akan membuat kinerja karyawan mengalami perubahan sebesar 0,371. Nilai b_3 sebesar 0,345 merupakan nilai koefisien regresi variabel *procedural justice* yang akan membuat kinerja karyawan mengalami perubahan sebesar 0,345. Nilai koefisien konstanta (a) serta variabel X1, X2, dan X3 seluruhnya bernilai positif yang menandakan adanya hubungan searah dalam peningkatan serta pembentukan kinerja karyawan. Semakin baik *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil t hitung berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan variabel *distributive justice* memiliki t hitung yakni sebesar 1,288 dengan nilai signifikansi sebesar ,204 yang lebih besar dari a (0,05) yang berarti variabel *distributive justice* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Nilai t hitung variabel *procedural justice* yaitu 2,846 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007 lebih kecil dari a (0,05) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Berikutnya, nilai t hitung variabel *interactional justice* yaitu 3,198 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari a (0,05) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. Hasil uji F didapatkan bahwa nilai f hitung sebesar 42,501 dengan nilai signifikansi yaitu <,000 lebih kecil dari a (0,05) sehingga hasil tersebut menjelaskan bahwa variabel *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* secara bersama – sama memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan *R Square* yaitu sebesar 0,731 dan nilai *adjusted R square* sebesar 0,713. Berdasarkan nilai tersebut diketahui bahwa variabel independen pada penelitian ini baik *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* mampu menjelaskan variabel *employee performance* dengan persentase sebesar 71% dengan sisa variabel lainnya sebesar 29%.

Pengaruh *Distributive Justice* terhadap kinerja karyawan

Penilaian karyawan CV XXX yang menjadi responden penelitian ini bahwa secara keseluruhan responden menyatakan kurang setuju jika terdapat keadilan secara distributif di lingkungan kerja CV XXX, baik didasarkan pada penilaian atas keadilan berdasarkan beban kerja, keadilan berdasarkan *reward*, dan keadilan berdasarkan beban tanggung jawab. Penilaian ini sejalan dengan fenomena di latar belakang bahwa *distributive justice* masih belum optimal diberlakukan di lingkungan kerja perusahaan karena secara keseluruhan responden masih menyatakan kurang setuju terhadap *distributive justice*. Berdasarkan nilai koefisien regresi yaitu sebesar 0,150 (positif) menunjukkan bahwa pengaruh *distributive justice* terhadap *job performance* pada karyawan di CV XXX adalah positif sehingga ketika keadilan distributif semakin baik menyebabkan kinerja karyawan juga semakin baik.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ternyata *distributive justice* tidak terbukti secara statistik berpengaruh signifikan terhadap *job performance* pada karyawan di CV XXX. Sedangkan sesuai nilai koefisien regresi, di mana nilai koefisien regresi *distributive justice* yaitu sebesar 0,082 maka bisa dinyatakan bahwa *distributive justice* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance* namun pengaruh tersebut relatif kecil (tidak signifikan). Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Pakpahan *et al.* (2020) dan Jaboob *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *distributive justice* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance*. Perbedaan temuan penelitian ini disebabkan karena perbedaan latar belakang dan pertimbangan karyawan dalam bekerja karena terdapat karyawan yang bekerja hanya untuk mendapatkan upah atau kompensasi tetapi juga ada karyawan yang bekerja tidak disebabkan karena faktor tersebut namun disebabkan faktor lainnya, misalnya prestise, status sosial, atau hal lainnya. Sedangkan temuan penelitian yang mendukung hasil penelitian sekarang dari penelitian Atmojo dan Tjahyono (2016); Jayus *et al.* (2021) yang mendapatkan temuan bahwa *distributive justice* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Procedural Justice* terhadap kinerja karyawan

Penilaian karyawan CV XXX sebagai responden penelitian menunjukkan hasil signifikan positif terhadap *procedural justice*, yang mencerminkan kesepakatan bahwa keadilan prosedural telah diterapkan dengan baik di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, responden menyatakan bahwa keputusan-keputusan yang diambil oleh pimpinan atau manajemen dianggap adil dan akurat, menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap proses pengambilan keputusan perusahaan. Jika dikaitkan dengan fenomena di latar belakang mengenai masih adanya kekurangadilan secara prosedural, maka kesesuaian ini ditemukan pada dimensi keputusan yang adil karena nilai rata-ratanya sebesar 3,33 dan termasuk kurang setuju. Untuk itu, jika dirinci, maka keputusan yang adil masih perlu dioptimalkan karena secara keseluruhan responden masih menyatakan kurang setuju.

Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa *procedural justice* dinilai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance* pada karyawan CV XXX. Nilai koefisien regresi dari variabel *procedural justice* terhadap *job performance* adalah sebesar 0,371 (positif), artinya bahwa penilaian yang semakin baik terhadap keadilan prosedural di lingkungan CV XXX menyebabkan kinerja karyawan juga akan meningkat, dan setiap penurunan penilaian terhadap *procedural justice* juga menyebabkan penurunan kinerja karyawan di CV XXX.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fadul (2021) dan Jaboob *et al.* (2023) bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena dengan semakin adilnya

prosedur-prosedur dalam pengambilan keputusan menyebabkan karyawan merasa terdapat kepastian dari setiap keputusan yang diambil manajemen.

Pengaruh *Interactional Justice* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan jawaban responden penelitian, responden menilai setuju terhadap *interactional justice* di lingkungan CV XXX. Responden menyatakan sangat setuju jika terdapat pendekatan kepada karyawan dari setiap keputusan yang diambil manajemen, dan karyawan menyatakan setuju jika pimpinan melakukan pendekatan yang sifatnya interaktif atas setiap keputusan yang diambil manajemen. Jika dikaitkan dengan fenomena di latar belakang mengenai masih adanya kekurangadilan secara interaksional, maka kesesuaian ini ditemukan pada dimensi keputusan interaktif karena nilai rata-ratanya sebesar 3,39 dan termasuk kurang setuju. Untuk itu, jika dirinci, maka keputusan yang interaktif masih perlu dioptimalkan karena secara keseluruhan responden masih menyatakan kurang setuju.

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh *interactional justice* terhadap *job performance* diperoleh temuan bahwa *interactional justice* dinyatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance*. Nilai koefisien regresi variabel *interactional justice* adalah sebesar 0,345 (positif), artinya *interactional justice* mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan interaksional yang semakin baik di lingkungan CV XXX menyebabkan kinerja karyawan akan semakin meningkat, dan ketika keadilan interaksional mengalami penurunan juga menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Pakpahan *et al.* (2020); Jaboob *et al.* (2023); Fadul (2021) yaitu *interactional justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika terdapat keadilan terkait dengan interaksi pimpinan dan karyawan menyebabkan karyawan merasa dihargai dan dihormati, dan keberadaan karyawan diapresiasi oleh pihak manajemen.

KESIMPULAN

Distributive justice tidak terbukti mempengaruhi *job performance* pada karyawan CV. XXX. Temuan ini artinya bahwa tingkat keadilan beban kerja pada karyawan dikaitkan dengan beban kerja karyawan lain, tingkat keadilan dari *reward* dibandingkan kesetiaan atau loyalitas karyawan pada perusahaan, dan tidak adanya apresiasi (meskipun hanya ucapan terima kasih) ternyata tidak mempengaruhi *job performance* karyawan. Meskipun dalam fenomena awal terdapat ketidakadilan dari tiga hal tersebut tetapi ternyata karyawan tidak mempermasalahkannya sehingga tidak mempengaruhi kerjanya. *Procedural justice* terbukti mempengaruhi *job performance* pada karyawan CV. XXX. Temuan ini artinya bahwa perhatian dari manajemen terhadap kepentingan-kepentingan karyawan sebelum mengambil keputusan, pengambilan keputusan manajemen yang didasarkan informasi-informasi atau masukan dari karyawan, dan diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan keberatan-keberatan atas keputusan manajemen mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Tingkat keadilan prosedural yang semakin tinggi di lingkungan CV. XXX menyebabkan kinerja karyawan yang semakin meningkat. *Interactional justice* terbukti mempengaruhi *job performance* pada karyawan CV. XXX. Temuan ini artinya bahwa kesediaan manajemen untuk melakukan pendekatan kepada karyawan untuk menjelaskan keputusan-keputusan yang telah diambil, ketulusan alasan dari manajemen dalam pengambilan keputusan, dan kesediaan manajemen untuk melakukan pembahasan bersama keseluruhan karyawan sebelum maupun setelah mengambil keputusan ternyata mempengaruhi *job performance*

Stephanus Jonatan & Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan

karyawan. Tingkat keadilan interaksional yang semakin tinggi di lingkungan CV. XXX menyebabkan kinerja karyawan yang semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(6), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Aeknarajindawat, N., & Jermsittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489–496. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 131–139.
- 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. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alabdali, M. H., & Borie, M. (2020). Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment. *IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERFORMANCE OF HEALTH CARE WORKERS*, 2(1), 46–61. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v2i1.8>
- Ali, F., & Wardoyo, D. T. W. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Ultrajaya Milk Industry, Tbk Surabaya Bagian Marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 367–379. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p367-379>
- Alotaibi, S. H., Almotairi, S. K. S., Aladhyani, S. I. Z., Alotaibi, T. M., Alodhiyany, Y. A., & Almughairi, S. S. (2022). Effect of Organizational Justice and Job Satisfaction on Service Quality among Nursing Staff: A Systematic Review. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(11), 62–70. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.11.8>
- Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 7(1), 36–51.
- Chas, R. G., Neira-Fontela, Edelmira, Varela, C., & Curto-Rodríguez, E. (2019). The Effect of Political Skill on Work Role Performance and Intention to Leave: A Moderated Mediation Model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(1), 98–110. <https://doi.org/10.1177/1548051818774547>
- Fadul, A. (2021). Does Organizational Justice Influence Employee Innovative Behavior in an Arabic Context? Evidence From the Libyan Oil Industry. *SAGE Open*, 11(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440211043931>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Ed. 8). Semarang:

Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1–12. <https://doi.org/10.3390/SU12197902>
- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116(5), 1–65. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.007>
- Jaboob, M., Salim Ba Awain, A. M., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bin A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Kim, S. J., & Chung, E. K. (2019). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, 68(15), 27–32. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.11.001>
- Mahmood, H., Rehman, A. U., Sabir, I., Rauf, A., Afthanorhan, A., & Nawal, A. (2023). Does organizational justice facet matters in knowledge hiding? *Heliyon*, 9(8), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18372>
- Malyarets, L., Kovaleva, K., Lebedeva, I., Misiura, I., & Dorokhov, O. (2018). The Heteroskedasticity Tests Implementation for Linear Regression Model Using MATLAB. *Informatica (Slovenia)*, 42(4), 545–553. <https://doi.org/10.31449/inf.v42i4.1862>
- Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library and Information Science Research*, 43(2), 101093. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101093>
- Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322>
- Nugraha, I. P. J., & Wayanmujiati, N. (2020). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance of PT Merapi Utama Pharma. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(11), 223–229.
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, Buchdadi, A. D., & Bayuwati, T. R. (2020). The role of organizational justice dimensions: Enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323–332. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.49>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee

Stephanus Jonatan & Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan

performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>

Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>

Sarwary, K., & Adel, A. (2019). The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment. *Modern Applied Science*, 13(2), 42–53. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n2p42>

Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas Dan Reliabilitas Terhadap Instrumen Kepuasan Kerja. *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 51–58. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v17i2.428>

Widarjono A. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120(April), 103432. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>

Zhou, L., Tetgoum Kachie, A. D., Xu, X., Quansah, P. E., Epalle, T. M., Ampon-Wireko, S., & Nkrumah, E. N. K. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job engagement, and perceived job alternatives on turnover intention among frontline nurses. *Frontiers in Psychology*, 13(9), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920274>