THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

FITRIANI

NIM. B1021211163

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

FITRIANI

NIM. B1021211163

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS TANJUNGPURA

PONTIANAK

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: Fitriani
NIM	: B1021211163
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul proposal	: *The Influence of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Motivation: Job Satisfaction as a Mediating Variable.*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Skripsi/Tesis/Disertasi dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 27 Januari 2025



Fitriani

NIM. B1021211163

PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Fitriani
NIM	: B1021211163
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen Reguler A
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: 10 Januari 2025

Judul Karya Akhir :
The Influence of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Motivation: Job Satisfaction as a Mediating Variable.

Menyatakan bahwa Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 27 Januari 2025



Fitriani
NIM. B1021211163

LEMBAR YURIDIS

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

Penanggung jawab Yuridis

Fitriahi
B1021211163

Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 10 Januari 2025

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama/NIP	tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M. NIP. 196909032000031001	16/01/2025	
Pembimbing 2	Hasanudin, S.E., M.M. NIP. 198410012023211017	20/01/2025	
Penguji 1	Dr. Sulistiowati, S.E., M.Si. NIP. 197904072002122003	16/01/2025	
Penguji 2	Endah Mayasari, S.Pd., M.M. NIP. 199404272022032011	15/01/2025	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus
oleh Majelis Penguji dalam Ujian Karya Akhir
Program MBKM Riset dan Komprehensif untuk
memperoleh gelar Sarjana

Pontianak, 10 JAN 2025
Koordinator Program Studi Manajemen

Bimoro Bagas Purnomo, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

iv

UCAPAN TERIMAKASIH

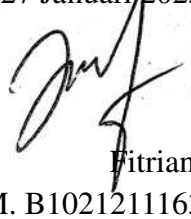
Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul **"The Influence of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Motivation: Job Satisfaction as a Mediating Variable"**, ini dengan baik. Karya akhir ini diajukan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) pada Program Sudi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis juga banyak mendapatkan bimbingan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Ibu Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Ibu Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
6. Bapak Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah dengan tulus memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama masa perkuliahan.
7. Bapak Hasanudin, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Lapangan MBKM Riset+ yang telah dengan tulus memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses pelaksanaan MBKM Riset+.
8. Ibu Endah Mayasari, S.Pd., M.M. selaku Dosen Penguji di MBKM Riset+ yang telah memberikan masukan kritis yang sangat berharga dalam menyempurnakan karya akhir ini.
9. Ibu Dr. Sulistiowati, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji di MBKM Riset+ yang telah memberikan masukan dan pertanyaan yang membangun selama sidang karya akhir ini.
10. Seluruh Dosen MBKM Riset+ Program Studi Manajemen yang telah memberikan materi serta pengarahan dalam proses penyelesaian karya akhir.
11. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Khususnya Jurusan Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan berlangsung.
12. Staf Akademik, Tata Usaha dan Tenaga Kependidikan lainnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura yang telah memberikan kelancaran proses administrasi selama kuliah dan penulisan karya ini.

13. Dengan rasa hormat dan cinta yang mendalam, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua tercinta, Udin dan Kartina yang telah mendukung penulis selama penulis menginjak masa perkuliahan dari awal hingga saya mencapai gelar sarjana. Terimakasih atas kerja keras, doa, dan kasih sayang yang tulus dari ayah dan ibu yang mengiringi perjalanan penulis selama ini. Karya akhir ini dipersembahkan sebagai wujud kecil dari rasa terima kasih penulis atas segalanya.
14. Kepada saudara-saudari, kakak dan adik penulis yang telah memberikan perhatian kepada penulis. Terimakasih karena telah menjadi tempat inspirasi serta menjadi tempat berbagi cerita penulis serta memberikan semangat dan motivasi saat penulis menghadapi kesulitan dalam menjalani masa perkuliahan sehingga mendorong saya menyelesaikan karya akhir ini.
15. Kepada seseorang yang istimewa didalam hidup penulis. Terimakasih atas segala dukungan, dan pengertian yang telah diberikan dalam membantu penulis menyelesaikan karya akhir ini. Terimakasih juga telah sabar menghadapi sifat penulis serta menjadi pendengar sertia, penyemangat sekaligus teman bercerita di setiap langkah yang penulis lalui sehingga penulis tidak merasa sendirian saat menjalani perkuliahan serta menyelesaikan karya akhir ini.
16. Kepada teman-teman saya, khususnya kepada Winda dan Priska, terimakasih telah menjadi sumber semangat dan dukungan yang diberikan kepada penulis. Perjalanan yang kalian temani dari awal hingga akhir dari penulisan karya akhir ini sangat bermakna bagi penulis. Terimakasih atas diskusi-diskusi yang bermanfaat serta ide-ide yang menginspirasi sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini.
17. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas segala bantuan dan kontribusi yang telah diberikan hingga terselesaikannya Karya Akhir ini.
18. Terakhir, penulis ingin menyampaikan terimakasih yang tulus kepada diri saya sendiri, Fitriani. Terima kasih telah bertahan dan terus berusaha, meskipun banyak rintangan yang harus dihadapi. Terima kasih juga atas keberanian untuk terus melangkah, kesabaran dalam proses, dan keteguhan hati untuk tidak menyerah serta kuat dalam menghadapi hidup selama ini. Terimakasih telah percaya pada mimpi dan terus maju, meskipun seringkali rasanya berat. Karya akhir ini bukan hanya bukti dari kerja keras penulis, tetapi juga pengingat bahwa ini semua merupakan awalan dari segalanya dan pendorong untuk terus maju menghadapi perjalanan berikutnya.

Pontianak, 27 Januari 2025



Fitriani
NIM. B1021211163

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

Fitriani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura

ABSTRAK

Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong motivasi kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus yang melibatkan seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yaitu sebanyak 43 responden. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Namun, keadilan prosedural hanya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap motivasi. Implikasi praktis dari temuan ini dapat membantu organisasi meningkatkan manajemen keadilan dan kepuasan kerja untuk mendukung motivasi kerja karyawan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja, Motivasi

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

Fitriani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura

ABSTRACT

Organizational justice is one of the important factors in increasing job satisfaction and encouraging employee motivation. The purpose of this study was to see how the influence of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on work motivation and job satisfaction as mediating variables. The sampling technique used a census involving all employees of the Regional Revenue Agency of West Kalimantan Province, namely 43 respondents. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4. The results showed that distributive and interactional justice had a positive and significant effect on job satisfaction and motivation. However, procedural justice only had a positive effect on job satisfaction and had no effect on motivation. On the other hand, job satisfaction was shown to mediate the influence of distributive justice, procedural justice and interactional justice on motivation. The practical implications of these findings can help organizations improve justice management and job satisfaction to support overall employee motivation.

Kata Kunci: *Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Motivation*

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE, PROCEDURAL, AND INTERACTIONAL JUSTICE ON MOTIVATION: JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

RINGKASAN KARYA AKHIR

1. Latar Belakang

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, tantangan utama organisasi adalah memastikan karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkontribusi maksimal terhadap visi dan misi organisasi (Ananda & Nazmah, 2023; Siregar, 2019). Salah satu faktor yang memengaruhi motivasi adalah keadilan organisasi, yang mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Herdiyanti et al., 2022). Keadilan dianggap penting dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, memberikan rasa aman, dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil (Fauziah & Rachmawati, 2020). Ketika karyawan merasakan keadilan, mereka cenderung lebih termotivasi, sebaliknya ketidakadilan dapat menurunkan motivasi dan kinerja (Andi Wardana et al., 2023; Ashraf et al., 2020; Baskoro et al., 2021).

Keadilan organisasi juga memengaruhi kepuasan kerja, di mana individu merasa puas ketika imbalan sepadan dengan usaha yang diberikan (Jasmine & Edalmen, 2020; Nurwati, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik (Saputra et al., 2023; Aznan et al., 2019). Selain itu, interaksi positif antar rekan kerja juga dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (Karsim et al., 2023). Sebagai organisasi pemerintahan, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menghadapi tantangan rendahnya motivasi kerja pegawai, yang berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Observasi menunjukkan rendahnya kepuasan kerja pegawai yang disebabkan oleh ketidakadilan dalam pembagian tugas, prosedur kerja, dan interaksi antar pegawai (Khafid et al., 2023). Faktor-faktor ini memengaruhi motivasi kerja yang berujung pada penurunan produktivitas organisasi. Faktor seperti gaji, kompensasi, tanggung jawab yang adil, dan prosedur yang tepat memengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Komari & Sulistiowati, 2020; Leto & Dautbegović, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Studi ini bertujuan memberikan wawasan untuk menciptakan strategi penerapan keadilan yang meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung.

2. Tujuan Penelitian

a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.
b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap motivasi.

c. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap motivasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional. Pemilihan sampel diambil dengan menggunakan sampel sensus dengan seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kalimantan Barat sebagai sampel, sehingga total sampel yang diperoleh sebanyak 43 responden. Sumber data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala likert. rentang 1 sampai 5. Dalam menganalisis pengaruh antar variabel, peneliti menerapkan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dalam menguji hubungan antar variabel dengan bantuan perangkat SmartPLS 4 untuk memperoleh hasil Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan R Square (R^2).

4. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua item dinyatakan reliabel dan diterima kevalidannya. Adapun hasil uji analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan keadilan prosedural hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Selain itu, dari pengujian yang dilakukan menunjukkan kepuasan kerja memiliki hubungan mediasi antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap motivasi.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan : Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi, namun keadilan prosedural hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi. Selain itu, dari pengujian yang dilakukan menunjukkan kepuasan kerja memiliki hubungan mediasi antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap motivasi.

Saran : Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan di luar konsep keadilan dalam organisasi. Misalnya, dukungan rekan kerja, lingkungan kerja fisik, dan variabel-variabel lainnya dapat dipelajari lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana masing-masing faktor ini berinteraksi dengan keadilan dan memengaruhi motivasi. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah, penelitian selanjutnya dapat memperluas konteks dengan melakukan penelitian di berbagai jenis organisasi, seperti perusahaan swasta, lembaga pendidikan, atau organisasi nirlaba. Perbandingan antara sektor publik dan swasta, misalnya, dapat memberikan wawasan tentang variasi pentingnya keadilan prosedural, distributif, dan interaksional di lingkungan yang berbeda.

DAFTAR ISI

Halaman

COVER i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR iii
LEMBAR YURIDIS iv
UCAPAN TERIMAKASIH v
ABSTRAK vii
RINGKASAN KARYA AKHIR ix
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
ISI KARYA AKHIR 233
Introduction 233
Research Method 235
Result and Discussion 236
Conclusion 240
Reference 241
Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1. *Demographic* 236
Tabel 2. *Validity test* 237
Tabel 3. *Reliability test* 238
Tabel 4. *Square (R^2) results* 238
Tabel 5. *Results of direct influence testing* 238
Tabel 6. *Results of mediation effect testing* 240

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. *Conceptual framework* 235
Gambar 2. *Outer model analysis* 237
Gambar 3. *Inner model analysis* 238

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN I : SK DEKAN xv
LAMPIRAN II : LETTER OF ACCEPTANCE xxviii
LAMPIRAN III : DOKUMEN INFORMASI ARTIKEL xxx
LAMPIRAN IV : TABEL OPERASIONAL xxxii
LAMPIRAN V : KUESIONER xxxvii
LAMPIRAN VI : DATA xlii
LAMPIRAN VII : OUTPUT OLAHAN DATA xlv

Journal of Management Science (JMAS)
Volume 8, No. 1, January 2025, pp 233-242 ISSN 2684-9747 (Online)
www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS Published by: Institute of Computer Science (IOCScience)

The influence of distributive, procedural, and interactional justice on motivation: Job satisfaction as a mediating variable

Fitriani[1], Hasanudin[2], Endah Mayasari[3], Ahmad Shalahuddin[4]

[1,2,3,4]Faculty of Economics and Business, Universitas Tanjungpura, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Nov 23, 2024
Revised Nov 28, 2024
Accepted Dec 12, 2024

Keywords:

Distributive Justice;
Interactional Justice;
Job Satisfaction;
Motivation;
Procedural Justice.

ABSTRACT

Organizational justice is one of the important factors in increasing job satisfaction and encouraging employee motivation. The purpose of this study was to see how the influence of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on work motivation and job satisfaction as mediating variables. The sampling technique used a census involving all employees of the Regional Revenue Agency of West Kalimantan Province, namely 43 respondents. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4. The results showed that distributive and interactional justice had a positive and significant effect on job satisfaction and motivation. However, procedural justice only had a positive effect on job satisfaction and had no effect on motivation. On the other hand, job satisfaction was shown to mediate the influence of distributive justice, procedural justice and interactional justice on motivation. The practical implications of these findings can help organizations improve justice management and job satisfaction to support overall employee motivation.

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

Corresponding Author:

Fitriani,
Faculty of Economics and Business,
Universitas Tanjungpura,
Jl. Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Bansir Laut, Kec. Pontianak Tenggara, Kota Pontianak, Kalimantan Barat 78124, Indonesia,
Email: b1021211163@student.untan.ac.id

1. Introduction

In a dynamic and efficient work environment, the main challenge for organizations is to ensure that employees feel appreciated, cared for, and motivated to give their best contribution (Ananda & Nazmah, 2023). Employees who are motivated and feel appreciated tend to involve themselves in making more contributions in achieving the vision, mission, and goals of the organization (Siregar, 2019). Motivation can be influenced by various factors, one of which is organizational justice (Herdiyanti et al., 2022). This is because justice is considered to have significance in fulfilling their psychological needs such as self-esteem, responsibility, and validation so that employees care about the perception of justice in their work environment.

Fairness refers to employees' views on the level of fairness or fair treatment received in their work environment related to how resources are distributed, how procedures and decision-making are implemented, and how the relationship between superiors and co-workers is (Fauziah & Rachmawati, 2020). Fairness can provide a sense of security and comfort for employees because employees do not feel threatened that they will be treated unfairly, thus helping them to work without excessive pressure and creating a stable work environment. When employees feel fairness in the organization, this can encourage employees to be motivated in their work which then has a significant impact on their performance (Andi Wardana et al., 2023). Conversely, when employees feel unfairness in the organization, there will be obstacles in fulfilling basic needs which have a negative impact on employee welfare (Ashraf et al., 2020), so that it can reduce work motivation and employees tend not to show additional work attitudes (Baskoro et al., 2021).

Therefore, organizational justice plays an important role in helping to motivate employees (Lansart et al., 2019). Organizational justice is divided into three aspects, namely distributive justice, procedural justice, and interactional justice (Herdiyanti et al., 2022). These three aspects of justice complement each other and together form employees' views in assessing the level of justice within an organization. There is another factor that is influenced by justice, namely job satisfaction. A person compares the work done with the results received to measure their satisfaction (Jasmine & Edalmen, 2020). When the results felt are equivalent to the work that has been done, a person will feel satisfied; conversely, if the comparison is considered unequal, they will generally feel disappointed which leads to dissatisfaction (Nurwati, 2021).

When someone feels satisfied with something, it will encourage a sense of happiness so that they tend to be more motivated to work well (Saputra et al., 2023). This is supported by research by Aznan et al (2019) which shows that employees tend to be more motivated when they feel satisfied with their work. Other studies also show that when there is a positive interaction between coworkers, it can increase job satisfaction which then also increases employee motivation (Karsim et al., 2023).

As one of the government organizations, the Regional Revenue Agency of West Kalimantan Province has the authority to optimize West Kalimantan regional tax revenues, so that employee work motivation is an important factor that can affect the effectiveness and efficiency of public services. High work motivation in Regional Revenue Agency employees has a direct impact on the effectiveness of public services. Motivated employees will be more focused and results-oriented, so they are able to complete tasks quickly and accurately. This will increase public satisfaction as service recipients, because their needs can be accommodated better and more responsively (Khafid et al., 2023). Therefore, organizational justice is considered important in meeting job satisfaction and increasing employee motivation which can indirectly help in driving effectiveness and improving public services. However, often without realizing it, problems related to job satisfaction and employee motivation arise due to injustice in the division of tasks that are not comparable to the results received, the decision-making process, and interactions in the work environment. Where this can reduce motivation so that it hinders the performance and productivity of the organization as a whole. Based on the results of observations and interviews at Regional Revenue Agency of West Kalimantan Province, the author found problems related to the low level of employee satisfaction and work motivation. This is observed by the lack of enthusiasm in the workplace as well as some employees showing a lack of satisfaction with the work environment and the compensation received.This is related to the division of tasks that are felt to be unbalanced with the results received, procedures that are often less in accordance with real conditions in the work environment, and less than optimal interaction between employees. Imbalances in the division of tasks and incompatibility of work procedures can have a negative impact because they give rise to feelings of dissatisfaction and injustice among employees. In addition, less than optimal interaction between employees can hinder teamwork and effective communication. This imbalance can create feelings of injustice and hinder employee work motivation, which leads to decreased productivity and organizational performance.

Research conducted by Komari & Sulistiowati (2020) stated that work shifts, workload, salary, compensation, and responsibilities received fairly and in accordance with employee expectations significantly affect the level of job satisfaction. Other studies also show that when employees feel fairness in the allocation of resources which is influenced by the socio-economic factors of the employee and the implementation of proper procedures, this will fulfill psychological needs and increase overall satisfaction which will have an impact on increasing employee motivation and performance (Leto & Dautbegović, 2023).

Based on the background and phenomena above, the author is interested in conducting a study on " The influence of distributive, procedural, and interactional justice on motivation: Job satisfaction as a mediating variable". Different from many studies that examine organizational justice in private companies, this study will explore how employees perceive justice in government agencies, namely Regional Revenue Agency of West Kalimantan Province. In addition, this study uses job satisfaction as a mediating variable between organizational justice and motivation because job satisfaction reflects the impact of other factors such as work environment, relationship with superiors, compensation, and development opportunities and allows this variable to unify the influence of other factors that influence motivation. In examining the influence of reward distribution, decision-making processes, and interactions in the workplace on their level of motivation and how job satisfaction mediates the relationship between justice and motivation variables, so that by understanding these dynamics, organizations can develop effective strategies in analyzing and implementing justice that influences employee motivation and ensures the creation of a fair and supportive work environment.

2. Research Method

Conceptual framework

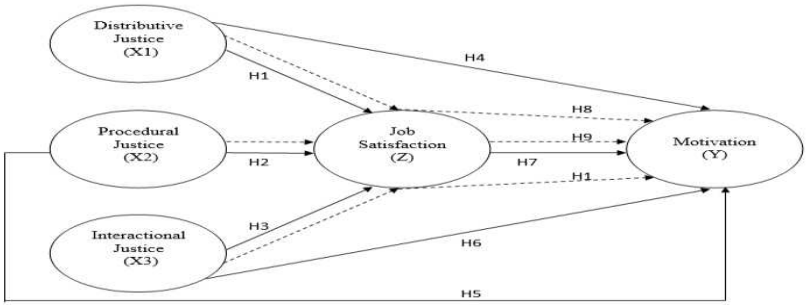


Figure 1. Conceptual framework

Based on the conceptual framework above, the research hypothesis that the researcher will develop is as follows:

H_1 : Distributive justice has a positive effect on job satisfaction.
H_2 : Procedural justice has a positive effect on job satisfaction.
H_3 : Interactional justice has a positive effect on job satisfaction.
H_4 : Distributive justice has a positive effect on motivation.
H_5 : Procedural justice has a positive effect on motivation.
H_6 : Interactional justice has a positive effect on motivation.
H_7 : Job satisfaction has a positive effect on motivation
H_8 : Job satisfaction mediates the effect of distributive justice on motivation.
H_9 : Job satisfaction mediates the effect of procedural justice on motivation.
H_{10} : Job satisfaction mediates the effect of interactional justice on motivation.