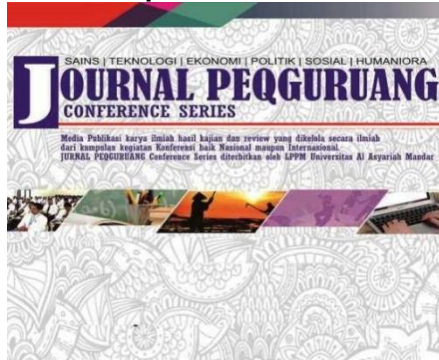


Graphical abstract



MANAJEMEN MODAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL*) DI RUMAH SAKIT: DAMPAK KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KEPUASAN KERJA PERAWAT

*¹Asmaryadi

¹STIKES Panakkukang

*Corresponding author

E-mail: asmaryadi@stikespanakkukang.ac.id

Abstract

Organisational justice in hospitals is very important to pay attention to because it can affect nurses' job satisfaction which in turn will have an impact on service performance to patients. This study aims to analyse the effect of organisational justice on job satisfaction in nurses in hospitals. This type of research is quantitative research using a cross-sectional design. The number of respondents in this study were 133 nurses. The sampling technique used exhausted sampling. Data were collected using a questionnaire. Organizational justice was measured using the Organizational Justice Questionnaire and job satisfaction was measured using the McCloskey Muller Satisfaction Scale (MMSS). Logistic regression test was used to analyse the effect of organisational justice on job satisfaction. The results showed that distributive justice and procedural justice affect job satisfaction (p value = 0.000, β = 0.823; p value = 0.025, β = 0.542). Meanwhile, interactional justice does not significantly affect job satisfaction (p value = 0.477, β = -0.100). Distributive justice is the most influential dimension on job satisfaction. Justice is the main factor influencing staff behaviour. Therefore, to achieve organisational goals, management must treat nurses fairly.

Keywords: *Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Nurses.*

Abstrak

Keadilan organisasi di rumah sakit sangat penting diperhatikan karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pelayanan kepada pasien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada perawat di rumah sakit. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan desain cross sectional. Jumlah responden penelitian ini adalah 133 perawat. Teknik pengambilan sampel menggunakan exhausted sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Keadilan organisasi diukur menggunakan *Organizational Justice Questionnaire* dan kepuasan kerja diukur menggunakan *McCloskey Muller Satisfaction Scale* (MMSS). Regresi logistik digunakan untuk menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja (p value = 0.000, β = 0.823; p value = 0.025, β = 0.542). Sedangkan keadilan interaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (p value = 0.477, β = -0.100). Keadilan distributif merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Keadilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku staf. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen harus memperlakukan perawat dengan adil.

Kata kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja, Perawat.

Article history

DOI: <http://dx.doi.org/10.35329/jp.v7i1>

Received : 30-05-2025 | Received in revised form : 30-05-2025 | Accepted 31-5-2025

1. PENDAHULUAN

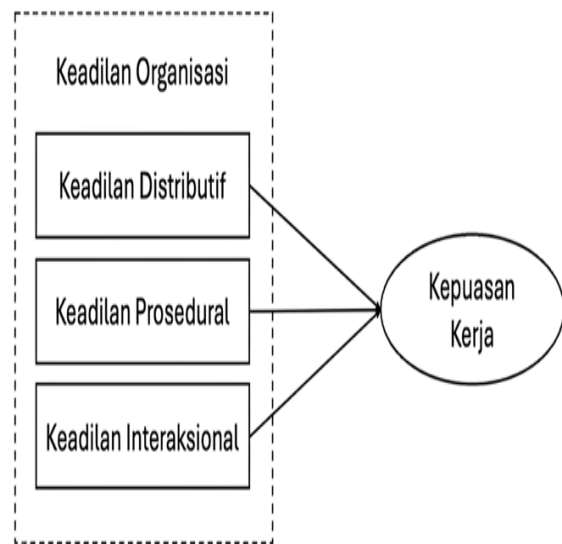
Dalam era layanan kesehatan yang kompetitif, keadilan organisasi telah diidentifikasi sebagai faktor kritis dalam mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan meningkatkan kepuasan kerja perawat di rumah sakit. Penelitian telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi yang positif atau negatif juga mengarah pada hasil yang positif atau negatif (Sun et al., 2023).

Penelitian yang diterbitkan di *International Journal of Nursing Practice* menguatkan argumen tersebut dengan menemukan bahwa adanya kepercayaan terhadap kebijakan keadilan di lingkungan kerja merupakan pendorong utama dalam meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja perawat (Lönnqvist et al., 2022). Hasil studi yang dipublikasi pada *Journal of Advanced Nursing* juga menyoroti bahwa penerapan prinsip keadilan dalam evaluasi kinerja dan sistem penghargaan sangat berperan dalam mempertahankan tenaga perawat, yang merupakan aset penting bagi rumah sakit (Zahednezhad et al., 2021). Oleh karena itu, pemahaman mendasar mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja perawat menjadi sangat penting untuk pengembangan strategi manajerial yang efektif dan peningkatan kualitas layanan kesehatan.

Studi *cross-sectional* oleh Zahednezhad menemukan bahwa peningkatan keadilan organisasi tidak hanya secara langsung meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berperan dalam mengurangi niat keluar perawat, yang berimplikasi pada stabilitas dan loyalitas tenaga kerja di lingkungan rumah sakit (Zahednezhad et al., 2021). Secara lebih luas, analisis sistematis oleh Alotaibi dkk. menyatakan bahwa peningkatan persepsi keadilan, baik dari segi distribusi maupun prosedur, berhubungan positif dengan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh perawat serta komitmen mereka terhadap institusi (Alotaibi et al., 2022). Dengan demikian, hasil penelitian tersebut memberikan dasar empiris bagi manajemen rumah sakit untuk mengintegrasikan prinsip keadilan dalam kebijakan dan prosedur operasional guna

mendukung kesejahteraan perawat serta meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit secara parsial. Kerangka konsep penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Pendidikan di Kota Makassar pada Tahun 2019. Populasi penelitian adalah seluruh perawat pelaksana di Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Rawat Inap, *Center Operating Theater* (COT), *Intensive Care Unit* (ICU), Kemoterapi, Hemodialisa, dan *Neonatal Intensive Care Unit* (NICU). Sampel dipilih menggunakan teknik *exhausted sampling* yang memenuhi kriteria inklusi yaitu perawat telah bekerja minimal 6 bulan.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diisi oleh perawat. Pengukuran keadilan organisasi menggunakan *Organizational Justice Questionnaire* yang dikembangkan oleh Niehoff dan Moorman dan pengukuran kepuasan kerja menggunakan *McCloskey Mueller Satisfaction Scale* (MMSS) yang dikembangkan oleh McCloskey dan Mueller. Data dianalisis menggunakan program IBM SPSS Statistics 22. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dianalisis menggunakan uji regresi logistik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan sebanyak 133 responden. Hasil analisis deskriptif pada karakteristik responden dan variable utama penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Statistika Deskriptif

Variabel		n	%	Min	Maks	$\bar{x} \pm SD$
Jenis Kelamin	Perempuan	103	77.4			
	Laki-Laki	30	22.6			
Umur	≥ 30 Tahun	77	57.9	23	54	30.0 ± 3.44
	< 30 Tahun	56	42.1			
Pendidikan Terakhir	Diploma 3	18	13.5			
	Strata 1	19	14.3			
	Ners	91	68.4			
	Strata 2	5	3.8			
Status Pekerjaan	PNS	5	11.3			
	Pegawai Tetap Non PNS	6	4.5			
	Pegawai Kontrak	112	84.2			
Masa Kerja	≥ 5 Tahun	90	67.7	0.5	9	5.0 ± 2.22
	< 5 Tahun	43	32.3			
Pengalaman Kerja	≥ 6 Tahun	75	56.4	0.5	25	6.0 ± 3.12
	< 6 Tahun	58	43.6			
Keadilan Distributif				6	16	11.5 ± 1.50
Keadilan Prosedural				10	20	14.8 ± 1.36
Keadilan Interaksional				18	36	26.7 ± 2.33
Kepuasan Kerja				41	76	56.6 ± 6.14

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan dengan jumlah 103 orang (77,4%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 30 orang (22,6%). Dari segi umur, sebanyak 77 orang (57,9%) berusia lebih dari 30 tahun, dengan rentang usia responden antara 23 hingga 54 tahun, dan rata-rata usia sebesar 30 tahun. Sementara

itu, responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 56 orang (42,1%). Dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas responden adalah lulusan Ners sebanyak 91 orang (68,4%), diikuti oleh lulusan Strata 1 sebanyak 19 orang (14,3%), lulusan Diploma 3 sebanyak

18 orang (13,5%), dan lulusan Strata 2 sebanyak 5 orang (3,8%).

Status pekerjaan responden menunjukkan bahwa sebagian besar merupakan pegawai kontrak sebanyak 112 orang (84,2%), sementara 15 orang (11,3%) adalah PNS, dan 6 orang (4,5%) merupakan pegawai tetap non-PNS. Berdasarkan masa kerja, 90 responden (67,7%) telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, dengan masa kerja berkisar antara 0,5 hingga 9 tahun, dan rata-rata masa kerja sebesar 5,0 tahun ($SD = 2,22$). Sedangkan 43 responden (32,3%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Dalam hal pengalaman kerja, sebanyak 75 orang (56,4%) memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 tahun, dengan rentang pengalaman kerja antara 0,5 hingga 25 tahun, dan rata-rata pengalaman kerja sebesar 6,0 tahun

Tabel 2. Hasil Analisis Statistika Inferensial (Regresi Logistik)

Variabel	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Keadilan Distributif	.823	.222	13.717	1	.000	2.277	1.473	3.520
Keadilan Prosedural	.542	.242	5.037	1	.025	1.720	1.071	2.762
Keadilan Interaksional	-.100	.141	.506	1	.477	.905	.686	1.192
Constant	-14.096	3.655	14.871	1	.000	.000		
<i>Chi-Square</i> : 0.000								
Nagelkerke R Square : 0.350								

Analisis regresi logistik dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.

Secara parsial, hasil regresi logistik menunjukkan bahwa: (1) Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi (β) sebesar 0.823; $p \text{ value} = 0.000$; dan nilai $Exp(B) = 2.277$, menunjukkan bahwa responden yang memiliki persepsi tinggi terhadap keadilan distributif memiliki peluang 2,277 kali lebih besar untuk merasa puas dalam pekerjaannya dibandingkan responden dengan persepsi keadilan distributif yang rendah; (2) Keadilan prosedural juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai $\beta = 0.542$; $p \text{ value} = 0.025$, dan $Exp(B) = 1.720$. Artinya, individu yang memandang prosedur

($SD = 3,12$). Sisanya, 58 orang (43,6%) memiliki pengalaman kerja kurang dari 6 tahun.

Hasil analisis deskriptif pada variabel utama penelitian, diperoleh nilai mean dan standar deviasi yaitu: Keadilan distributif ($\bar{x} = 11,5$; $SD = 1,50$) dengan skor minimum 6 dan maksimum 16; Keadilan prosedural ($\bar{x} = 14,8$; $SD = 1,36$) dengan skor minimum 10 dan maksimum 20; Keadilan interaksional ($\bar{x} = 26,7$; $SD = 2,33$) dengan skor minimum 18 dan maksimum 36; dan Kepuasan kerja ($\bar{x} = 56,6$;

Pada tahap analisis statistika inferensial, Regresi Logistik digunakan karena data tidak memenuhi asumsi normalitas multivariat.

organisasi sebagai adil memiliki peluang 1,72 kali lebih besar untuk merasa puas dibandingkan mereka yang tidak memiliki persepsi tersebut; Sebaliknya (3) Keadilan interaksional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien regresi sebesar $\beta = -0.100$; $p \text{ value} = 0.477$; dan $Exp(B) = 0.905$, mengindikasikan bahwa perubahan persepsi terhadap keadilan interaksional tidak memberikan dampak bermakna terhadap kepuasan kerja dalam model ini. Nilai *Nagelkerke R Square* = 0.350, yang mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 35% variabilitas kepuasan kerja berdasarkan ketiga dimensi keadilan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, aspek keadilan yang menentukan

kepuasan kerja adalah keadilan distributif, diikuti oleh keadilan prosedural, sementara keadilan interaksional tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

Perawat merupakan modal atau aset rumah sakit dengan proporsi terbesar. Selain itu, perawat memiliki intensitas waktu paling lama berinteraksi dengan pasien dalam proses perawatan. Oleh karena itu, kepuasan kerja perawat harus diperhatikan oleh manajemen rumah sakit. Persepsi perawat tentang kepuasan kerja berdampak kepada kepuasan kerja dan berpotensi menurunkan kinerja mereka. Studi *Systematic Literature Review* yang dilakukan Asmaryadi dkk. tentang tren penelitian kepuasan kerja perawat yang diterbitkan di jurnal kesehatan terakreditasi Sinta 1 dan Sinta 2 pada periode 2021-2025 menemukan bahwa bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat (Asmaryadi et al., 2025). Selain itu, studi bibliometrik yang dilakukan oleh Hastuti dan Aini juga menemukan bahwa kepuasan kerja perawat mempengaruhi kinerja mereka (Hastuti & Aini, 2023).

Hasil studi yang dilakukan oleh Zahednezhad dkk. menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan niat perawat bertahan perawat. Penelitian ini menekankan bahwa keadilan distributif, yang berkaitan dengan pembagian penghargaan dan sumber daya yang dirasakan adil, sangat menentukan tingkat kepuasan perawat di tempat kerja (Zahednezhad et al., 2021). Lebih lanjut, studi longitudinal menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berkontribusi pada gejala depresi yang lebih rendah; keadilan interpersonal yang rendah dikaitkan dengan kesehatan yang dinilai buruk oleh diri sendiri, gangguan kejiwaan ringan, dan kelelahan; keadilan informasional mengacu pada pemberian pengetahuan tentang prosedur yang menunjukkan kepedulian terhadap masalah orang lain, kurangnya informasi yang diperlukan dapat menjadi pemicu stres karena kehilangan rasa kontrol di tempat kerja yang membuat karyawan merasa tidak aman (Sun

et al., 2023). Sementara itu, Bakotić dan Bulog menemukan bahwa keadilan interaksional yang mencakup kualitas komunikasi dan perlakuan interpersonal, serta keadilan distributif merupakan prediktor utama kepuasan kerja, meskipun keadilan prosedural tidak selalu menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal dan persepsi akan kesetaraan pembagian imbalan menjadi faktor yang kuat dalam membentuk kepuasan emosional dan motivasi kerja (Bakotić & Bulog, 2021).

Dalam konteks keperawatan, keadilan distributif dan keadilan prosedural keduanya memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun peran keadilan interaksional tidak sekuat kedua dimensi tersebut (Mamić et al., 2024). Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini dimana keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan ($p\text{ value} = 0.477$), sedangkan keadilan distributif dan prosedural ditemukan memiliki pengaruh signifikan.

Dengan penerapan prinsip keadilan dalam kebijakan dan praktik manajerial merupakan strategi penting yang perlu diintegrasikan untuk mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan perawat di lingkungan rumah sakit. Aplikasi praktis dari masing-masing dimensi keadilan organisasi dapat bervariasi tergantung pada karakteristik demografis dan situasional di lingkungan rumah sakit.

Integrasi pengembangan sumber daya manusia dan keadilan organisasi sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan yang mendukung kinerja individu dan kolektif. Praktik-praktik yang adil dalam promosi, distribusi penghargaan, dan pengambilan keputusan secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, yang sangat penting untuk meningkatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis. Hubungan simbiosis antara konstruk-konstruk ini memastikan bahwa organisasi tetap aktif dan kompetitif dalam lanskap bisnis yang dinamis, menyelaraskan

kesejahteraan pegawai dengan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Riaz et al., 2024),(Silitonga et al., 2021),(Chawla et al., 2025).

Investasi modal manusia sangat penting, karena secara empiris telah terbukti secara positif mempengaruhi hasil klinis, mengurangi kejadian yang tidak diinginkan, dan meningkatkan pelayanan kesehatan. Kompetensi sumber daya manusia dalam keperawatan tidak hanya mencakup keterampilan klinis dan keahlian teknis yang diperoleh perawat melalui pendidikan dan pembelajaran berkelanjutan, tetapi juga pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi yang tertanam yang secara kolektif (Mrayyan et al., 2023).

Konsep dan program pengembangan kompetensi perawat menjadi elemen vital dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Seiring dengan kompleksitas dan perkembangan teknologi dalam praktik keperawatan, pengembangan kompetensi menjadi kunci dalam memastikan perawat tetap relevan dan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas. Salah satu pendekatan yang efektif adalah inisiatif pembelajaran berbasis klinik yang ditawarkan kepada perawat pendidik, yang berfungsi untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis mereka. Indriasari dkk. mengemukakan bahwa perawat pendidik memiliki peran penting dalam mengarahkan dan mengembangkan kompetensi perawat secara keseluruhan melalui metodologi pembelajaran yang terstruktur dan berbasis bukti (Indriasari et al., 2023).

Selain itu, program pendidikan berkelanjutan yang memanfaatkan platform *e-learning* telah terbukti efektif dalam meningkatkan pengetahuan perawat. Penelitian oleh Setianingrum dkk. menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan pada peserta pelatihan *e-learning*, dengan rata-rata peningkatan pengetahuan sebesar 29,59% setelah mengikuti program tersebut. Ini menunjukkan bahwa pengembangan melalui *e-learning*

tidak hanya fleksibel tetapi juga dapat menjangkau lebih banyak perawat dalam berbagai setting (Setianingrum et al., 2021).

Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam keperawatan dapat berfungsi sebagai stimulan untuk perilaku inovatif, sehingga mempengaruhi kinerja manajerial dan pengambilan keputusan strategis dalam organisasi perawatan kesehatan. Penelitian Ridwan dkk. menunjukkan bahwa investasi dalam sumber daya manusia perawat, yang meliputi pendidikan formal dan pembelajaran berdasarkan pengalaman, secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan perilaku inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan terus meningkatkan kompetensi staf keperawatan melalui inisiatif pelatihan yang terstruktur dengan baik dan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi layanan kesehatan dapat menumbuhkan budaya inovasi yang dapat mengatasi masalah yang kompleks dan meningkatkan pemberian layanan (Ridwan et al., 2025). Oleh karena itu, implikasi kebijakan dalam pelayanan kesehatan harus memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset strategis, dengan mengakui bahwa peningkatan kompetensi perawat merupakan hal yang mendasar untuk mencapai hasil kinerja jangka panjang dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4. SIMPULAN

Rumah sakit sebagai industri pelayanan jasa harus mengelola modal manusianya dengan baik, salah satunya terhadap profesi perawat yang memiliki proporsi terbesar dari total jenis tenaga di rumah sakit. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, dimana dimensi keadilan distributif dan keadilan procedural menunjukkan dampak signifikan, sedangkan keadilan interaksional tidak memberikan dampak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan regresi logistik, model dapat menjelaskan kontribusi keadilan organisasi

terhadap kepuasan kerja perawat sebesar 35%. Oleh karena itu, karakteristik responden sebagai variabel moderator untuk menguji pengaruh dimensi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja perawat dapat dikaji lebih lanjut.

TERIMA KASIH

Artikel ini disusun berdasarkan hasil penelitian tesis penulis di Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin. Penulis menyampaikan terima kasih kepada pembimbing Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS dan Dr. dr. Masyita Muis, MS, kepada Manajemen dan Perawat Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin serta semua pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penyusunan tesis tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Asmaryadi, Nufadhilah, Malik, N., Makkasau, A. K. A., & Nur, R. M. (2025). Tren Penelitian Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit dalam Jurnal Kesehatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kesehatan*, 1(3), 178–187. <https://doi.org/10.70817/JMBK.V1I3.27>
- Bakotić, D. B., & Bulog, I. (2021). *Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia*. <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Chawla, M., Sharma, P., Gautam, S., Popescu, C. R. Gh., Chawla, M., Sharma, P., Gautam, S., & Popescu, C. R. Gh. (2025). Sustainability in Human Capital Management: Shaping the Future With Technology. <https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.Asp?Doi=10.4018/979-8-3693-8679-8.Ch013>, 265–289. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.CH013>
- Hastuti, S., & Aini, Q. (2023). Bibliometric and Visual Analysis of Work Performance Nursing Staff Hospital. *Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(2). <https://doi.org/10.30604/JIKA.V8I2.1991>
- Indriasari, R., Yetti, K., & Afriani, T. (2023). Panduan Pembelajaran Klinik Keperawatan: Inisiasi Pengembangan Perawat Pendidik. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(4), 7175–7184. <https://doi.org/10.31004/jkt.v4i4.22373>
- Lönnqvist, K., Flinkman, M., Vehviläinen-Julkunen, K., & Elovainio, M. (2022). Organizational Justice among Registered Nurses: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Practice*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/IJN.12983>
- Mamić, M., Jovanović, T., Galić, S., Jelinčić, I., Mikšić, Š., Lovrić, B., Zirdum, I., Matković, K., Zukanović, G., Radmilović, G., Mendeš, T., Frančina, M., & Vukoja, I. (2024). Influence of Personality Traits and Organizational Justice on Job Satisfaction among Nurses. *Behavioral Science*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/BS14030235>
- Mrayyan, M. T., Abunab, H. Y., Abu Khait, A., Rababa, M. J., Al-Rawashdeh, S., Algunmeeyn, A., & Abu Saraya, A. (2023). Competency in nursing practice: A concept analysis. *BMJ Open*, 13(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-067352>
- Riaz, A., Mahmood, Z., Qammar, A., & Ali, I. (2024). How Important is a High-Performance Work System to Improve Branch-Level Performance? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2299–2320. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3837/FULL/XML>
- Ridwan, W., Daromes, F. E., & Sampe, F. (2025). Human Capital and Organizational Justice as Stimulant of Innovative Behavior to Achieve Managerial Performance. *AJAR*, 8(01), 97–127. <https://doi.org/10.35129/AJAR.V8I01.576>
- Setianingrum, R., Hariyati, Rr. T. S., & Fitri, D. (2021). Pendidikan Berkelanjutan Melalui E-Learning Bagi Perawat Suatu Program Inovasi. *Journal of Telenursing (Joting)*, 3(1), 54–62. <https://doi.org/10.31539/joting.v3i1.2031>
- Silitonga, H. P., Inrawan, A., Sembiring, L. D., Lie, D., & Tanjung, S. R. P. (2021). Reviewing the Human Capital Performance Stimulants of Private Employees in Indonesia: The Role of Job Satisfaction as a Mediator with a Quantitative Approach. *Applied Quantitative Analysis*, 1(2), 1–15. <https://doi.org/10.31098/QUANT.746>
- Sun, J., Yang, Z., Zhu, T., Jiang, Z., Zheng, X., Li, C., & Cao, X. (2023). *The impact of organizational justice on psychological distress among Chinese public*

hospitals nurses A cross-sectional study.

<https://doi.org/10.1097/MD.00000000000033684>

Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741–1750.
<https://doi.org/10.1111/JAN.14717>