

PENGARUH KEADILAN, EVALUASI-DIRI INTI, DAN UMPAN BALIK ATASAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI UKM KASONGAN YOGYAKARTA

Ignatius Soni Kurniawan

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, evaluasi-diri inti, dan umpan balik atasan terhadap kepuasan kerja pegawai UKM Kerajinan Gerabah di Kasongan Bantul. Peneliti melakukan pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* dengan hasil 114 pegawai UKM. Pengujian menggunakan metode regresi linier berganda setelah dilakukan uji kualitas data dan asumsi klasik. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif dan evaluasi-diri inti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut temuan menyatakan bahwa keadilan prosedural dan umpan balik atasan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: keadilan distributif, keadilan prosedural, evaluasi-diri inti, umpan balik atasan, kepuasan kerja.

Abstract

This study aims to examine the effects of distributive justice, procedural justice, core self-evaluation, and supervisor feedback on job satisfaction of Pottery Craft SMEs employees in Kasongan Bantul. The researcher conducted a sampling with a purposive sampling technique with the results of 114 employees. Testing uses multiple linear regression methods after testing data quality and classical assumptions. The results of the study state that distributive justice and core self-evaluation have a positive effect on job satisfaction. Further, research findings state that procedural justice and supervisor feedback do not affect job satisfaction.

Keywords: distributive justice, procedural justice, core self-evaluation, supervisor feedback, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Pegawai Usaha Kecil Menengah (UKM) Kasongan Bantul memegang peran utama atas keberhasilan mengekspor hasil produksi gerabahnyanya. Kemampuan UKM melakukan ekspor tentu akan berdampak pada kebanggaan dan kepuasan pegawai atas hasil kerjanya. Kepuasan kerja merupakan variabel penting bagi pengembangan diri pegawai, ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan akan berdampak pada peningkatan kinerja (Loi, Yang, & Diefendorff, 2009). Penelitian terdahulu mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang harus ada atau penting dalam sebuah organisasi (McCain, Tsai, & Bellino, 2010; Crow, Lee, & Joo, 2012). Terdapat faktor yang melatarbelakangi alasan seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, prestasi UKM dalam mengekspor produk tidak dengan sendirinya berdampak kepada kepuasan bila pegawai tidak memperoleh imbalan yang adil. Faktor yang melatar belakangi antara lain (1) keadilan organisasi, keadilan organisasi selalu terkait dengan kepuasan kerja seorang pegawai dan dianggap sebagai variabel kunci yang mempengaruhi kinerja kepuasan kerja yang terutama didorong faktor seperti gaji, desain pekerjaan, peluang promosi, keadilan prosedur dalam melakukan pekerjaan, kualitas pengawas, dan rekan kerja (McCain et al., 2010; Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2004). (2) *Core self-evaluation* (evaluasi-diri inti) evaluasi diri yang tinggi merupakan variabel penting untuk menciptakan sumber daya yang baik, ketika UKM mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik, organisasi

mampu untuk bertahan, berkembang, dan mengikuti persaingan (Bono & Judge, 2003). Evaluasi diri mengacu pada bagaimana nilai organisasi yang terdapat di UKM selaras dengan nilai individu pegawai, pekerjaan yang dilakukan sesuai kompetensi pegawai, dan pegawai memiliki *locus of control* sehingga pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan (Hsieh & Huang, 2017) di UKM. (3) Umpan balik atasan terhadap pegawai, ketika atasan memberikan umpan balik kepada pegawai atas hasil kerjanya, pegawai merasa dihargai dan merasa pekerjaan yang telah dilakukannya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Umpan balik positif dari atasan seperti mendengar pendapat bawahan, menyebut nama pegawai ketika melaksanakan tugas dengan baik membuat pegawai merasakan dukungan dan meningkatkan kepuasan diri pegawai. Selain itu umpan balik dari atasan juga memberikan semangat kepada para pegawai sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu (R. Srivastava & Rangarajan, 2008)

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keadilan distributif merupakan sumber motivasi yang penting bagi pegawai yang bekerja dalam UKM karena berkaitan dengan alokasi *outcome* atau hasil kinerja pegawai, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai (Almazrouei, Zacca, Evans, & Dayan, 2018) yang pada akhirnya secara kumulatif berdampak pada kinerja perusahaan. Keadilan distribusi perlu didukung proses dan prosedur yang adil dalam pemberian imbalan atas *outcome* yang dihasilkan. Keadilan prosedur nampak pada informasi yang akurat, imbalan sesuai etika dan moral, bebas dari bias, konsisten, dan melibatkan pegawai (Saks, 2016). Secara empiris, sejumlah penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan prosedural berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja (Arab & Atan, 2018). Evaluasi diri ini diperkenalkan oleh Judge, Locke, & Durham (1997). Judge et al., (1997) menjelaskan bahwa evaluasi diri ini merupakan dasar pemikiran yang dimiliki individu tentang diri mereka dan harga diri mereka. A. Srivastava, Locke, Judge, & Adams, (2010) berpendapat bahwa evaluasi diri ini positif mencakup empat sifat disposisi: harga diri yang tinggi, *self-efficacy* generalisasi yang tinggi, *locus of control* internal, dan *neuroticism* yang rendah. Umpan balik dapat berasal dari atasan dan rekan kerja (Kohli & Jaworski, 1994). Pegawai mempersepsikan lingkungan umpan balik atasan terkait dengan kualitas relasi pegawai dengan atasan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Anseel & Lievens, 2007). Lebih lanjut Anseel & Lievens (2007) menguraikan bahwa saran pegawai untuk meningkatkan proses umpan balik adalah agar atasan menyediakan waktu, menjelaskan ekspektasi kinerja yang diharapkan secara berkelanjutan melalui komunikasi dua arah.

Pengembangan hipotesis

Ketika seorang pegawai UKM Kasongan bekerja, mereka menggantungkan imbalan atas hasil kerja mereka pada UKM, sementara UKM juga bergantung pada pekerja agar mendapatkan profit. Pegawai mengharapkan keseimbangan antara *input* yang diberikan dengan *output* yang diterima. Pegawai UKM Kasongan akan menilai organisasi tempat mereka bekerja memberikan imbalan yang adil sesuai beban kerja dan hasil kerja mereka. Ekuitas atau keseimbangan antara kontribusi dan imbalan yang diterima akan berdampak bagi kepuasan yang dirasakan pegawai di organisasinya. Penelitian terdahulu (McCain et al., 2010; Hao et al., 2016) menunjukkan keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap kepuasan pegawai dalam pekerjaannya.

H1. Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keadilan organisasi merupakan sesuatu yang sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, ada atau tidaknya pegawai puas dengan sistem perusahaan ditentukan oleh persepsi mereka tentang prosedural keadilan, dan apakah mereka puas atau tidak dengan hasil yang ditentukan

oleh perusahaan (Day, 2011). Bagaimana pegawai dapat memberikan pengaruh dan menyatakan pandangan terhadap imbalan yang diterimanya merupakan bagian dari bentuk keadilan prosedural (Saks, 2016). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja (McCain et al., 2010; Hao et al., 2016).

H2. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Individu dengan evaluasi diri cenderung untuk memilih pekerjaan yang lebih bermanfaat. Individu yang memiliki evaluasi diri tinggi selalu menganggap diri mereka siap melakukan peran kinerja serta cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam konteks kinerja (Judge, Ilies, & Zhang, 2012). Individu dengan evaluasi diri yang tinggi menilai tuntutan yang lebih positif dan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Evaluasi diri yang tinggi juga mempengaruhi kepuasan kerja, karena individu sebenarnya mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang (Bono & Judge, 2003). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa evaluasi diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Bono & Judge, 2003; A. Srivastava, Locke, Judge, & Adams, 2010; J. Peng, Yan, Miao, Wu, & Zhang, 2013; Peng et al., 2016).

H3. Evaluasi-diri inti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Umpan balik yang diberikan atasan kepada pegawai di UKM Kerajinan gerabah kasongan akan meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja secara langsung. Secara internal umpan balik memberikan perasaan diakui atas hasil kerjanya dan mendorong keterlibatan pekerjaan lebih dalam dan kepuasan kerja. Pengakuan atas penggunaan waktu dengan baik, berhubungan dengan pelanggan secara tepat, dan prestasi kerja adalah bentuk umpan balik positif. Namun umpan balik juga bisa berupa negatif, meskipun negatif pegawai cenderung melihat ini sebagai tantangan, tetapi kemungkinan hanya akan bertahan dalam beberapa periode, umpan balik negatif yang diberikan oleh atasan kepada pegawai akan menyebabkan pegawai merasa tidak dihargai terhadap pekerjaan dan kemampuan mereka yang berdampak pada derajat kepuasan kerja (R. Srivastava & Rangarajan, 2008). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Anseel & Lievens, 2007; R. Srivastava & Rangarajan, 2008).

H4. Umpan balik atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pegawai UKM Pengrajin Gerabah di Desa Kasongan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai populasi. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner yang dilakukan pada sampel yang diambil dengan *purposive sampling* yaitu pegawai yang telah bekerja 2 tahun ke atas. Jumlah anggota sampel sebanyak 114 pegawai. Keadilan distributif menggunakan indikator dari Saks (2016), keadilan prosedural dari Saks (2016), evaluasi-diri inti dari Karatepe, Haktanir, & Yorganci (2010), umpan balik atasan dari Kohli & Jaworski (1994) dan kepuasan kerja dari Maciel & Camargo (2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Indikator valid pada Tabel 1 ditunjukkan bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* > *r-table* 0,1840 (*two tail* α 5%). Indikator evaluasi-diri inti 1, 3, 5, 7, 9, 10, 11, dan indikator kepuasan kerja 1, 2, 5 ditemukan tidak valid sehingga tidak digunakan lebih lanjut dalam pengolahan data. Hasil *cronbach's alpha based on standardized items* variabel keadilan distribusi (0,827), keadilan prosedural (0,789), evaluasi-diri inti (0,695), umpan balik atasan (0,878), dan kepuasan kerja (0,705) > 0,7 atau reliabel.

Tabel 1 Uji Kualitas Data

<i>KD</i>		<i>KP</i>		<i>EDI</i>		<i>UA</i>		<i>KK</i>	
<i>KD1</i>	0.727	<i>KP1</i>	0.344	<i>EDI1</i>	-	<i>UA1</i>	0,698	<i>KK1</i>	-
<i>KD2</i>	0.607	<i>KP2</i>	0.251	<i>EDI2</i>	0,496	<i>UA2</i>	0,612	<i>KK2</i>	-
<i>KD3</i>	0.548	<i>KP3</i>	0.611	<i>EDI3</i>	-	<i>UA3</i>	0,743	<i>KK3</i>	0,545
<i>KD4</i>	0.715	<i>KP4</i>	0.605	<i>EDE4</i>	0,390	<i>UA4</i>	0,731	<i>KK4</i>	0,545
		<i>KP5</i>	0.654	<i>EDI5</i>	-	<i>UA5</i>	0,689	<i>KK5</i>	-
		<i>KP6</i>	0.673	<i>EDI6</i>	0,476	<i>UA6</i>	0,704		
		<i>KP7</i>	0.594	<i>EDI7</i>	-	<i>UA7</i>	0,237		
				<i>EDI8</i>	0,532	<i>UA8</i>	0,659		
				<i>EDI9</i>	-				
				<i>EDI10</i>	-				
				<i>EDI11</i>	-				
				<i>EDI12</i>	0,362				
<i>Cronbach's Alpha</i>	0,827		0,798		0,695		0,878		0,705

Karakteristik Responden

Karakteristik perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar UKM telah berdiri selama 5 - 10 tahun (57%), dan bahkan 27% telah berdiri lebih dari 10 tahun yang menunjukkan pengalaman UKM dalam usahanya. Lebih dari 45% UKM menyatakan telah mengekspor produknya, dan 55% belum mengekspor. Hal ini menarik karena proporsi UKM yang melakukan ekspor hampir mencapai 50% yang didukung sumber daya manusia mayoritas adalah lulusan SLTA (96%) diikuti SLTP (14%).

Tabel 2 Karakteristik Responden

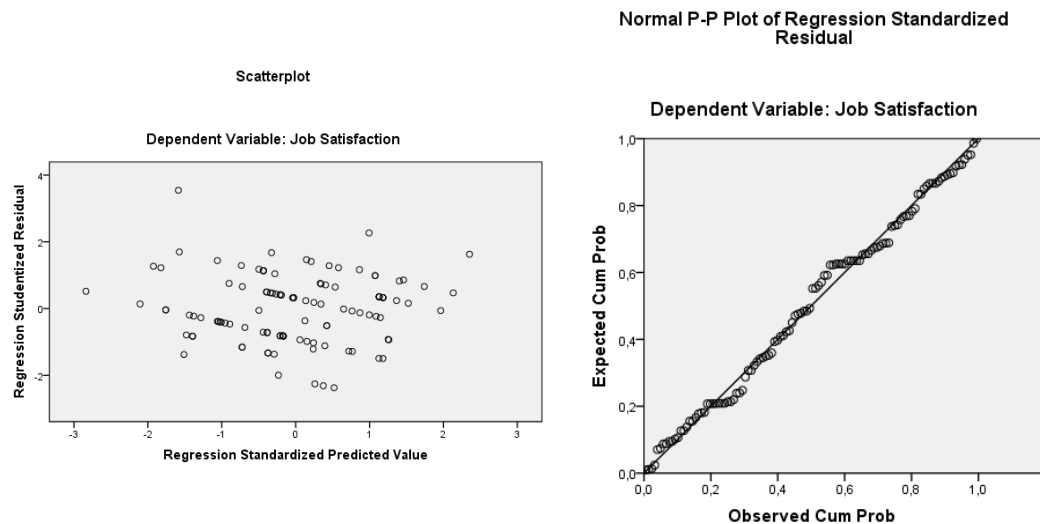
Karakteristik Responden		%
Lama Perusahaan Beroperasi	Kurang dari 5 tahun	16
	5 - 10 tahun	57
	Diatas 10 tahun	27
Produk Diekspor	Ya	45
	Tidak	55
Pendidikan	SLTP	14
	SLTA	96
	Diploma	2
	Sarjana S-1	2

Asumsi Klasik

Hasil pengujian asumsi klasik termuat pada Tabel 3. Hasil pengujian menyajikan nilai *tolerance* > 0,1 dan *VIF* < 10 menunjukkan tidak ada multikolonieritas. Nilai probabilitas dari nilai *t glejser test* > 0,05 atau tidak signifikan, demikian juga uji grafik *scatterplot* (Gambar 1) menunjukkan data terdistribusi tidak berpola teratur, kedua uji konsisten menyatakan tidak ada heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *asympt. sig* > 0,005 atau tidak signifikan, demikian pula hasil uji grafik *normal p-p plot* (Gambar 1) menunjukkan data mengikuti garis diagonal, kedua uji menunjukkan konsistensi keterpenuhan normalitas.

Tabel 3 Asumsi Klasik

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Multicollinearity</i>		<i>Glejser Test</i>		<i>Kolmogorov-Smirnov Test</i>	
		<i>Tol.</i>	<i>VIF</i>	<i>t</i>	<i>p.</i>	<i>K-S</i>	<i>Asymp. Sig</i>
<i>Keadilan distributif</i>	<i>Kepuasan kerja</i>	0,585	1,709	0,792	0,430	0,769	0,596
<i>Keadilan prosedural</i>		0,420	2,383	-0,511	0,610		
<i>Evaluasi-diri inti</i>		0,842	1,188	-0,755	0,452		
<i>Umpan balik atasan</i>		0,632	1,581	1,109	0,270		



Gambar 1 Scatterplot dan Normal P-P Plot

Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 dan 3, menunjukkan keadilan distributif memiliki nilai probabilitas 0,005 dan evaluasi-diri inti 0,010 < 0,05 atau hipotesis diterima. Sebaliknya hipotesis 2 dan 3, menunjukkan probabilitas keadilan prosedural (0,164) dan umpan balik atasan (0,089) > 0,05 atau hipotesis ditolak (Tabel 4). Nilai *stand. coeff. B* menunjukkan keadilan distributif (0,324) berpengaruh paling kuat diikuti evaluasi-diri inti (0,245) terhadap kepuasan kerja. Pengaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada nilai *adjusted R square* dengan nilai sebesar 16,8%.

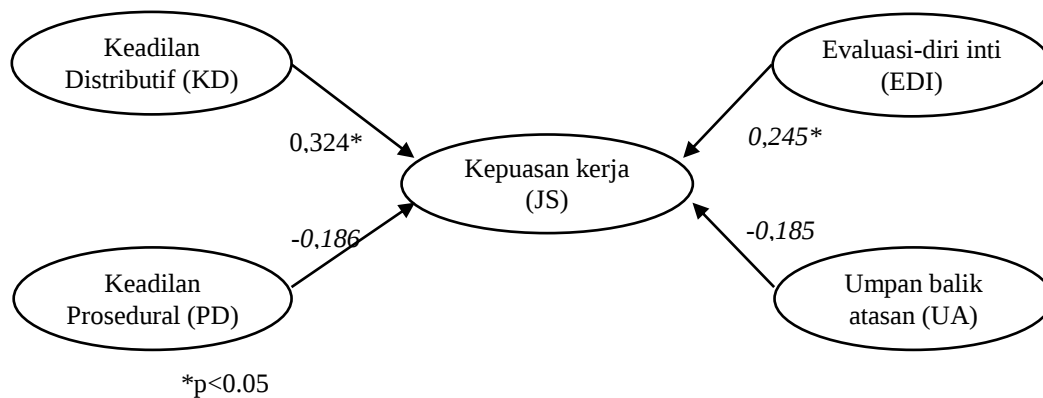
Tabel 4 Uji Hipotesis

H.	Ind.	Dep.	Stand. Coeff. B	t	p.	Adj. R ²	F	Result
1	Keadilan distributif		0,324	2,886	0,005	0,168	6,718	Sig.
2	Keadilan prosedural	Kepuasan kerja	-0,186	-1,403	0,164			Tidak Sig.
3	Evaluasi-diri inti		0,245	2,620	0,010			Sig.
4	Umpan balik atasan		-0,185	-1,718	0,089			Tidak Sig.

Pembahasan

Indikator keadilan distributif mengukur sejauh mana imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan usaha, pekerjaan yang diselesaikan, kontribusi, dan kinerjanya (Saks, 2016). Temuan menunjukkan bahwa keadilan distributif dalam pemberian imbalan di UKM Kerajinan Gerabah Kasongan telah berpengaruh positif atas kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa bawah perlakuan organisasi dalam memberikan upah mempengaruhi kenikmatan dalam bekerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil peneliti terdahulu yang menunjukkan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (McCain et al., 2010; Hao et al., 2016).

Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Justifikasi atas temuan ini adalah karena pada UKM, tata prosedur dalam pengupahan cenderung belum dibuat jelas, baik atasan dan bawahan seringkali belum memahami dengan cukup prosedur yang baik. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Singh & Singh (2018) yang menemukan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Singh & Singh (2018) menyampaikan bahwa untuk berpengaruh kepada kepuasan kerja, keadilan organisasi perlu dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dalam organisasi.



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Individu yang memiliki evaluasi diri yang tinggi akan memilih pekerjaan yang bermanfaat dan menantang, hasil pengujian menunjukkan bahwa di UKM Kerajinan Gerabah Kasongan tingkat evaluasi diri pada pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai UKM Kerajinan Gerabah Kasongan menganggap diri mereka adalah individu yang siap melakukan peran kinerja sehingga mereka selalu terlibat dalam berbagai konteks kinerja, pegawai juga merasa bahwa apa yang mereka kerjakan untuk organisasi selaras dengan kompetensi yang dimiliki sehingga memunculkan kepuasan kerja pada pegawai. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Bono & Judge, (2003), A. Srivastava et al., (2010), J. Peng et al., (2013), J. Peng et al. (2016).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik atasan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di UKM. Temuan ini tidak mendukung penelitian terdahulu (R. Srivastava & Rangarajan, 2008; Anseel & Lievens, 2007). Ketiadaan umpan balik secara konsisten di UKM dapat menjadi penyebabnya, Anseel & Lievens (2007) mensyaratkan bahwa umpan balik atasan harus konsisten menjelaskan apa yang diharapkan dibanding kinerja aktual.

PENUTUP

Penelitian mampu membuktikan bahwa keadilan distributif dan evaluasi-diri inti mampu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berimplikasi bahwa atasan atau pimpinan UKM harus menerapkan sistem imbalan yang menunjukkan keseimbangan antara kontribusi pegawai dengan imbalan yang diterima. Pegawai yang merasakan keadilan distributif atas imbalan yang diterimanya akan merasa puas dan senang bekerja di organisasi. UKM perlu melaksanakan pemberdayaan psikologis kepada pegawainya agar keadilan prosedural dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai perlu dibangun kepercayaan dirinya, kemandirian, dan persepsi positif atas kemampuan diri secara terus-menerus, pegawai yang mempersepsikan diri positif dalam menghadapi lingkungan pekerjaan akan merasakan antusiasme dan menikmati pekerjaannya. Lebih lanjut penelitian kedepan perlu mengaitkan keadilan interaksional dan aspek umpan balik rekan kerja untuk melihat dampaknya terhadap kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Almazrouei, H. S., Zacca, R., Evans, J. M., & Dayan, M. (2018). Great expectations: The moderating role of pre-departure opinion on the relationship between organizational justice and expatriates' commitment and job satisfaction. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0031>
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job

- satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56(2), 254–266. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x>
- Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17(SPEC. 1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/per.481>
- Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee Relations*, 33(5), 476–497. <https://doi.org/10.1108/01425451111153862>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2017). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Mediating and Moderated Mediating Role of Job Insecurity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(3), 282–298. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1270888>
- Judge, T. A., Ilies, R., & Zhang, Z. (2012). Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, and work stress: A behavioral genetics mediated model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 208–220. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.005>
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- Karatepe, O. M., Haktanir, M., & Yorganci, I. (2010). The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Service Industries Journal*, 30(9), 1565–1579. <https://doi.org/10.1080/02642060802626766>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1994). The Influence of Coworker Feedback on Salespeople. *Journal of Marketing*, 58(4), 82. <https://doi.org/10.2307/1251918>
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770–781. <https://doi.org/10.1037/a0015714>
- Maciel, C. de O., & Camargo, C. (2016). Social Connection in Organizations: The Effects of Local Ties on Job Engagement and Performance. *Revista de Administração*, 51(4), 377–385. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.07.005>
- McCain, S.-L. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992–1009. <https://doi.org/10.1108/09596111011066644>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2004). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177/1359105314521478>

- Peng, J., Yan, X., Miao, D., Wu, Q., & Zhang, J. (2013). The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>
- Saks, A. M. (2016). Antecedents and Consequence of Work Engagement: A literature review. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(12), 8635–8656. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.008>
- Srivastava, R., & Rangarajan, D. (2008). Understanding the salespeople's "feedback-satisfaction" linkage: What role does job perceptions play? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 151–160. <https://doi.org/10.1108/08858620810858418>