

# PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT BENGAWAN SOLO TRANS

Tiyanisa Ayomy Yesabella <sup>1)</sup>

Basuki Nugroho <sup>2)</sup>

<sup>1, 2)</sup> Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Teknologi Solo

e-mail: <sup>2)</sup> [masbas70@gmail.com](mailto:masbas70@gmail.com)

## Abstrak

Saat ini kinerja karyawan dalam beberapa perusahaan masih menjadi permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen. Mengelola kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bengawan Solo Trans bagian kantor sebanyak 73 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan

**Kata kunci:** kepuasan kerja, keadilan prosedural, kompensasi, kinerja karyawan

## Abstract

*Currently, the performance of employees in several companies is still a problem that is always faced by the management. Managing employee performance is indispensable for achieving established organizational goals. This study was conducted with the aim of obtaining empirical evidence on the effect of job satisfaction, procedural fairness and compensation on employee performance both partially and simultaneously. The population in this study were employees of PT Bengawan Solo Trans has 73 offices. The data collection technique used is a questionnaire. The data analysis method used in this study is multiple regression analysis at a significance level of 5%. The results showed that job satisfaction, procedural fairness and compensation had a significant effect on employee performance both partially and simultaneously*

**Keywords:** *job satisfaction, procedural fairness, compensation, employee performance*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Kinerja karyawan secara langsung berhubungan dengan produktivitas dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Mengelola kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Saat ini kinerja karyawan dalam beberapa perusahaan masih menjadi permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen (Fitriastuti, 2013).

Kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas (Badeni, 2017). Kepuasan

kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja (Affandi, 2016). Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan di perusahaan (Moorhead dan Griffin, 2013).

Keadilan prosedural mengacu pada proses pengambilan keputusan atau serangkaian kebijakan yang digunakan untuk membuat hasil keputusan di dalam perusahaan. Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan (Robbins dan Judge, 2011). Keadilan prosedural mengacu pada proses pengambilan keputusan dimana hasilnya dibagikan kepada karyawan (Suifan, 2017).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Kompensasi harus didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan berupa bonus, subsidi dan kesejahteraan harus dimasukkan dalam sistem membayar (Acheampong, 2010) dalam (Timoti Hendro, 2018). Kemudian tambahan gaji dan bonus yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menjadi motivator kuat terhadap peningkatan kinerja individu.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi. Kepuasan kerja dan kompensasi sangat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Hendro, 2018). Pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai Puskesmas secara statistik tidak signifikan. (Rusdiana Khasanah, 2017). Kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Industri Rotan Se-kecamatan Leuwimunding Majalengka (Qustolani, 2017). Ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian memotivasi penulis untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins, 2015). Menurut Lawler dalam Robbins (2015), ukuran kepuasan didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/ tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Priansa, 2014). Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan persepsi individu terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (Kaswan, 2015). Laventhal (dalam Colquitt

dkk., 2001; dalam Lind & Tyler, 1988; dalam Faturochman, 2012) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural :

1. Konsistensi. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
2. Minimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihak-pemihak harus dihindarkan.
3. Informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan dan informasi yang disampaikan lengkap.
4. Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mendukung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang akan muncul.
5. Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.
6. Etis. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral tidak bisa dikatakan adil.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017); Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2014). Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016). Menurut Yani (dalam Widodo, 2015), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016). Menurut Hasibuan (2017), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.
2. Kepuasan kerja  
Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
3. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah
4. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.
6. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
7. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh buruh  
Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu (Pabunda Tika, 2016) dalam Khotimah et. all, 2018). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan :

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan.
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja.
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Zaputri, dkk (2013) dalam Rafi (2016) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, yaitu meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

### **Hipotesis Penelitian**

Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Priansa, 2014). Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan CV. Karya Gemilang (Timoti Hendro, 2018). Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (H. Asep Qustolani, 2017). Kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel (Sanjiwani, 2016).

H<sub>1</sub> : Diduga kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keadilan prosedural merupakan persepsi individu terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (Kaswan, 2015). Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap perilaku retaliasi karyawan. (Yulia dan Made, 2014) Secara parsial keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (H. Asep Qustolani, 2017). Persepsi keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang (Suratman, 2019).

H<sub>2</sub> : Diduga keadilan prosedural secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. (Marwansyah, 2016) Kompensasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan CV. Karya Gemilang. (Timoti Hendro, 2018) Secara parsial kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Qustolani, 2017).

H<sub>3</sub> : Diduga kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi. Kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Industri Rotan Se-kecamatan Leuwimunding, Majalengka (Qustolani, 2017).

H<sub>4</sub> : Diduga kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini adalah karyawan bagian kantor PT Bengawan Solo Trans. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bengawan Solo Trans bagian kantor sebanyak 73 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. yaitu daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dan akan dijawab oleh responden. Dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu dalam alternatif jawaban yang disediakan dengan skor skala Likert berikut ini Sangat Setuju (SS) = 4, Setuju (S) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan diukur melalui indikator-indikator menurut Mathis dan Jackson (2006) yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu dan kerja sama. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

### **1. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja diukur melalui beberapa indikator-indikator yang mengacu pada Robbins dan Judge (2011) yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi dari atasan, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan kesempatan promosi

### **2. Keadilan prosedural**

Keadilan prosedural diukur melalui beberapa indikator-indikator yang mengacu pada Sweeny dan McFarlin (2007) yaitu karakteristik tugas keadilan prosedural, kepercayaan organisasi keadilan prosedural, frekuensi umpan balik keadilan prosedural, kinerja manajerial keadilan prosedural dan budaya organisasi keadilan prosedural.

### 3. Kompensasi

Kompensasi diukur melalui beberapa indikator-indikator yang mengacu pada Mathis et all (2016) yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda pada tingkat signifikansi sebesar 5%.

## HASIL

Hasil uji validitas data (*Pearson Correlation*) variabel kepuasan kerja berkisar di angka 0,603 hingga 0,769 dan lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (0,227). Hasil uji validitas data (*Pearson Correlation*) variabel keadilan prosedural berkisar di angka 0,540 hingga 0,742 dan lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (0,227). Hasil uji validitas data (*Pearson Correlation*) variabel kompensasi berkisar di angka 0,546 hingga 0,755 dan lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (0,227). Hasil uji validitas data (*Pearson Correlation*) variabel kinerja karyawan berkisar di angka 0,698 hingga 0,823 dan lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (0,227). Hasil uji realibilitas data (*Cronbach's Alpha*) untuk keempat variabel berkisar di angka 0,631 hingga 0,755 dan lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian validitas data dan reliabilitas data menunjukkan bahwa data valid dan reliabel.

Hasil uji normalitas data (Kolmogorov Smirnov) diperoleh nilai 0,10 yang lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 0,05 sehingga data terdistribusi normal. Hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai *tolerance* berkisar di angka 0,953 hingga 0,990 yang lebih besar 0,01 sehingga data bebas dari multikolinieritas. Hasil uji heteroskedastisitas (Glejser) diperoleh angka 0,588 hingga 0,811 yang lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, sehingga model regresi bebas heteroskedastisitas.

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda**

<i>Model</i>	<i>B</i>	<i>Sig.</i>
(Constant)	7,988	
Kepuasan kerja	0,733	0,000*
Keadilan prosedural	0,177	0,042*
Kompensasi	0,459	0,000*

Sumber: Data diolah

Berdasarkan pada hasil uji regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 7,988 + 0,733X_1 + 0,177X_2 + 0,459X_3 + e$$

Y = kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = kepuasan kerja

X<sub>2</sub> = keadilan prosedural

X<sub>3</sub> = kompensasi

e = *error term*

Adapun hasil uji regresi simultan (uji F) diperoleh nilai F sebesar 13,314 dan nilai *sig* sebesar 0,000.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi

pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Sanjiwani (2016), Timoti Hendro (2018) dan H. Asep Qustolani (2017)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Yulia dan Made (2014), Suratman (2019) dan H. Asep Qustolani (2017). Namun temuan ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Rusdiana Khasanah (2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Timoti Hendro (2018) dan H. Asep Qustolani (2017).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian H. Asep Qustolani (2017).

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan. Semakin tinggi kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam meraih tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan mendukung karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keadilan prosedural dapat ditingkatkan dengan mengajukan kenaikan jabatan kepada karyawan yang memiliki keahlian dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kenaikan kompensasi dapat ditingkatkan dengan menambah uang lembur terhadap karyawan yang bekerja melebihi batas waktu yang sudah ditentukan. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang diduga juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Affandi, P, 2016, *Concept and Indicator Human Resources Management for Management Research*, Budi Utama, Yogyakarta.
- Badeni, 2017, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Faturochman, 2012, *Keadilan Perspektif Psikologi*. Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dengan Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Fitriastuti, Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 4, No. 2, hal 103-114.
- Handoko, T. Hani, 2014, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Ed. 2, BPF, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hendro, Timoti. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV Karya Gemilang, *Agora*, Vol. 6, No. 1, hal 1-8
- Ida Rodlotul Chasanah. 2015. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT SAI Apparel Industries Semarang, *Skripsi*, Universitas Negeri Semarang

- Kaswan, 2015, *Sikap Kerja dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*, Alfabeta, Bandung
- Khasanah, Rusdiana. 2015. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas, *Thesis*, Universitas Sebelas Maret.
- Khotimah, Siti, Hendra Jayusman, Nanda Bahriah, 2018, Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Suri Adidaya Kapuas di Kumai, *Magenta*, Vol. 7, No. 1, hal 9-22.
- Mangkunegara, A.P., 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Marwansyah, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed.2, Alfabeta, Bandung.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., and Valentine, S. R., 2016, *Human Resource Management: Essential Perspectives*, Ed. 7, Cengage Learning, Boston.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W, 2013, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Qustolani, H.Asep, 2017, Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka), *Maksi Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 4, No. 2, hal 101-109
- Priansa, Donni Juni, 2014, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Alfabeta, Bandung.
- Rafi Jody Kurnia, 2016, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta, *Thesis*, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Robbins, S.P., and Judge, T, 2011, *Organizational Behavior*, Ed. 14, Prentice Hall, New Jersey
- Robbins. SP and Timothy AJ, 2015, *Organizational Behavior*. Prentice Hall Pearson Education Inc.
- Sanjiwani, I Made Amerthadi, Suana, I Wayan, 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta Bali, *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 2, hal 1131-1159.
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B, 2017, Does Organizational Justice Affect Turnover-intention in a Developing Country? The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 9, hal. 1137-1148.
- Suratman, Nirsetyo Wahdi, 2019, Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural dan Keadilan Instruksional terhadap Kinerja Karyawan Kantor Akuntan Publik di Semarang, *Stability Journal of Management and Business*, Vol. 2, No. 1, hal. 20-32.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., 2002, *Organizational Behavior, Solution for Management*, McGraw-Hill, New York
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Ed.5, Rajawali Press, Jakarta.
- Widodo, Suparno, 2015, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Yulia Kusumawati dan Made Surya Putra. 2015. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan, *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 4, No. 3, hal 731-749